

Toni Savela

MYYNTITIIMIN PERUSTAMINEN JA KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Tradenomikoulutus

Kevät 2010

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	HENKILÖSTÖN HANKINTA JA KEHITYS	3
2.1	Henkilöstö yrityksen voimavarana	3
2.2	Henkilöstöstrategia	4
2.3	Rekrytointi	5
2.4	Rekrytointiprosessi	6
2.4.1	Rekrytointikanavat ja -ilmoitukset	7
2.4.2	Haastattelu	9
2.4.3	Muut rekrytointimenetelmät	10
2.5	Henkilöstön kehittäminen	10
2.5.1	Asenne	11
2.5.2	Motivaatio	11
2.5.3	Oppiminen	12
2.5.4	Perehdyttäminen koulutuksen perustana	13
2.5.5	Kouluttaminen työpaikalla	13
2.5.6	Mentorointi	14
2.6	Tiimityöskentelyllä tuloksiin	15
2.6.1	Tiimiorganisaatiot	16
2.6.2	Tiimin rakentaminen	17
2.7	Tavoitteena myyntitiimi	18
2.7.1	Myyntitiimin johtaminen	19
2.7.2	Palkitseminen	19
3	PROJEKTITOIMINTA	21
3.1	Projektitoiminnan perusteet	21
3.2	Toteutettavan projektin taustaa	22
4	PROJEKTIN TOTEUTTAMINEN	24
4.1	Rekrytoinnin valmistelut	24
4.2	Rekrytoinnin toteuttaminen	25
4.2.1	Työnhakuilmoituksen laatiminen ja julkaisu	26
4.2.2	Haastattelut	26
4.2.3	Valintoja	27
4.3	Kouluttaminen	28
4.4	Toisen energiansäästöneuvojan rekrytointi	30

4.5	Tiimin kehittäminen	31
5	TOTEUTETUN PROJEKTIN TULOKSET	33
5.1	Tulosten seuranta Kajaanissa	33
5.2	Projektin vaikutukset yrityksessä	34
6	KEHITTÄMISTOIMENPITEET	35
6.1	Tuloksellisen myyntitiimin perustaminen	36
6.2	Myyntitiimin johtaminen ja kehittäminen	37
7	POHDINTA	38
7.1	Teorian ja käytännön erot ja yhteneväisyydet	38
7.2	Yleinen pohdinta	39
	LÄHTEET	41
	LIITTEET	

ALKUSANAT

Opinnäytetyön tekeminen oli pitkä prosessi ja välillä se tuntui todella haastavalta. Uuden oppiminen projektia toteutettaessa oli mielenkiintoista ja uutta asiaa tuli koko toteuttamisen ajan. Haluan kiittää Suomen Energiansäästökeskus Oy:tä kaikesta saamastani tuesta ja uskosta projektin onnistumiseen ja kannattavuuteen.

Suuret kiitokset kuuluvat opettaja Pekka Tervoselle, jolta sain tärkeitä neuvoja työn raportointivaiheessa. Kiitokset kuuluvat myös vaimolle kannustuksesta, tuesta ja ymmärryksestä pitkän prosessin aikana.

Vappuna 2010

Toni Savela

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Toni Savela	
Työn nimi Myyntitiimin perustaminen ja kehittäminen	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot Tuotantotalous	Ohjaaja(t) Pekka Tervonen
	Toimeksiantaja Suomen Energiansäästökeskus Oy
Aika Kevät 2009, syksy 2009, kevät 2010	Sivumäärä ja liitteet 44 + 18
<p>Suomen Energiansäästökeskus Oy on energiatehokkuuteen ja energiansäästöön erikoistunut yritys, jonka tehtävänä on neuvoa ja ohjata ihmisiä energiatehokkuuteen. Yritys tarjoaa asiakkailleen lähes kaikki nykypäiväiset energiansäästöratkaisut asennettuina.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli perustaa Suomen Energiansäästökeskus Oy:lle toimiva myyntitiimi Kainuuseen. Perustettavaan myyntitiimiin oli tavoitteena rekrytoida kolme energiansäästöneuvojaa, joiden tehtävänä oli myydä energiansäästöratkaisuja. Opinnäytetyön teoriausta perustuu rekrytoinnin, henkilöstöjohtamisen ja henkilöstön kehittämisen periaatteisiin.</p> <p>Tiimin perustaminen toteutettiin projektina, joka alkoi joulukuussa 2008 ja päättyi toukokuussa 2009. Projektin tuloksena Kajaaniin hankittiin toimitilat ja rekrytoitiin kaksi energiansäästöneuvojaa. Toinen uusista energiansäästöneuvojista pääsi asetettuihin myyntitavoitteisiin heti alusta, mutta toisen kanssa tarvittiin lisää koulutusta projektin päättymisen jälkeen.</p> <p>Projekti tuotti yritykselle malleja rekrytoinnin ja koulutuksen toteuttamiseen. Yritys voi käyttää tuotettuja materiaaleja pohjana rekrytoidessa uusia energiansäästöneuvojia ja kehittäessään tehokkaampia koulutuksia. Projektin toteuttaminen antoi paljon hyödyllistä kokemusta henkilöstöjohtamisesta ja rekrytoinnista.</p> <p>Rekrytoinnissa ja kouluttamisessa tehtiin myös virheitä, joista oppimalla voidaan tulevaisuudessa perustaa entistä tehokkaampia myyntitiimejä. Projekti antoi kehittämisen aihetta palkitsemisen toteuttamiseen sekä koulutuksen kehittämiseen.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	Rekrytointi, kouluttaminen, johtaminen, tiimityö
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Business	Degree Programme Business Administration
Author(s) Toni Savela	
Title Creating and Developing of a Sales Team	
Optional Professional Studies Production Economics	Instructor(s) Pekka Tervonen
	Commissioned by Suomen Energiansäästökeskus Oy, Finnish energy effectiveness center Ltd
Date Spring 2009, Autumn 2009, Spring 2010	Total Number of Pages and Appendices 44 + 18
<p>Suomen Energiansäästökeskus Oy is specialized in energy effectiveness and it is an energy saving company, mission of which is to advise and guide people to energy effectiveness. The company offers almost all modern energy saving solutions to its customers.</p> <p>The purpose of this thesis was to create a working sales team for Suomen Energiansäästökeskus Oy in Kainuu. The target was to recruit three new energy saving counsellors to this team with a mission to sell energy saving solutions. The theory of the thesis covers the principles of recruitment, human resource management (HRM) and staff development.</p> <p>The creation of the sales team was executed in a form of project, which started in December 2008 and ended in May 2009. The results of the project were the premises for the team and two recruited energy saving counsellors. One of the energy saving counsellors achieved the set sales targets but with the other one there was need for extra training after the end of the project.</p> <p>The project produced models for the recruitment and training at the company. It is able to use the models as a base for the recruitment of new energy saving counsellors and for the development of more effective training programmes. The implementation of the project gave a lot of experience of HRM and recruitment.</p> <p>There were also mistakes in the recruitment and training. By learning from these mistakes, it is possible to create more effective sales teams. The project also helped to develop the reward system and training.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	Recruiting, training, managing, teamwork
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input checked="" type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

Opinnäytetyön aihevalinta tuli luonnollisesti työni kautta. Olin tehnyt myyntityötä Suomen Energiansäästökeskus Oy:lle (jäljempänä SESK) viisi kuukautta ennen opinnäytetyön aloittamista. SESK oli laajentumassa Kajaaniin syksyn 2008 aikana. Kajaaniin laajennuttaessa SESK tarvitsi Kajaanissa henkilön, joka johtaisi toimintaa. Minua pyydettiin tähän tehtävään ja otin tehtävän vastaan, vaikka opinnot olivatkin vielä kesken. Sain siitä idean, että miksi en samalla tekisi tästä aiheesta opinnäytetyötä, koska aihealueeltaan se sopii koulutusohjelmaani. Kehittelin ideaa aluksi itsekseni, ja sitten SESK:n toimitusjohtajan kanssa. Suunnittelu johti tapaamiseen opettajan kanssa syksyllä 2008, jolloin päätettiin, että opinnäytetyö oli mahdollista toteuttaa kyseisestä aiheesta.

SESK:n tavoitteena on saavuttaa Suomen johtava asema kokonaisvaltaisten energiansäästöratkaisujen tarjoajana. Tähän tavoitteeseen pääseminen edellyttää nopeaa kasvamista, joten työ oli erittäin ajankohtainen. Opinnäytetyön kehittämiskohteena oli perustaa Kajaaniin toimipiste, josta johdettiin paikallista toimintaa Kainuussa. Tätä varten tarvittiin toimitilat, sekä osaavaa henkilöstöä. Toimeksiantajalle oli tarkoituksena selvittää, miten toimiva myyntitiimi perustetaan, sekä tuottaa tietoa ja malleja miten rekrytointi ja myyntitiimin ylläpito sekä koulutus kannattaa toteuttaa. Tarkoituksena oli tehostaa toimintaa, ja tätä toteutettiin muun muassa palkkaamalla kuukausipalkkaista työvoimaa, aiemman toiminimiperusteisen toiminnan rinnalle. Aikaisemmin toiminimiperusteisten myyntitiimien heikkoutena oli ollut sataprosenttinen provisiopalkkaus. Näihin tiimeihin ei ollut löydetty tarpeeksi sitoutuneita työntekijöitä ja tehokkuus oli kärsinyt työntekijöiden suuren vaihtuvuuden takia.

SESK on keväällä 2008 perustettu yritys. Perustamisesta lähtien myyntiorganisaation rekrytointi ja ylläpito oli ulkoistettu. Opinnäytetyön tuottamat tiedot ja mallit tulivat tarpeeseen yrityksessä, koska rekrytoinnin ulkoistamisesta oli päätetty luopua. SESK hyötyy työstä myös perustaessaan myyntitiimejä muille paikkakunnille, koska kaikki työn aikana tuotettu materiaali on käytettävissä tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön teoriatausta perustuu henkilöstöjohtamisen, projektityön sekä henkilöstöhankinnan periaatteisiin. Opinnäytetyössä tarkastellaan myös henkilöstöstrategiaa ja sen kehittämistä.

Tehokkaan toiminnan edesauttamiseksi työ päätettiin toteuttaa projektina, jossa itse toimin projektipäällikkönä. Projektitoiminnan periaatteiden ansiosta aikatauluihin saatiin täsmällisyyttä ja kokonaisuuden hallitseminen helpottui.

Projektin tuloksena Kajaaniin perustettiin myyntitiimi, jossa oli kolme energiansäästöneuvojaa aluepäällikkö mukaan luettuna. Tiimillä oli käytössään tarkoituksen mukaiset toimitilat ja se pääsi sille asetettuihin myynnillisiin tavoitteisiin. Toukokuun lopussa 2009 tiimi oli valmiina kehittymään ja kasvamaan entisestään.

2 HENKILÖSTÖN HANKINTA JA KEHITYS

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan organisaation henkilöstön hankintaa, motivointia, huoltoa, kehittämistä ja palkitsemista (Sädevirta 1994, 29). Opinnäytetyössä perehdytään näistä syvemmin henkilöstön hankintaan eli rekrytointiin, sekä henkilöstön kehittämiseen. Työn teoreettinen viitekehys koostuu pääosin näistä kahdesta osa-alueesta.

2.1 Henkilöstö yrityksen voimavarana

Yrityksen tärkein voimavara on henkilöstö. Ilman henkilöstöä yritys ei voi toimia. Jokaisen henkilön työpanoksella on merkitys yrityksen toimintaan. Yhdenkin henkilön ammattitaidottomuus tai motivaation puute saattaa vaikuttaa dramaattisesti työympäristöön ja sitä kautta tulokseen. Erityisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, joissa yrityksen toiminta perustuu pitkälti henkilöstön ammattitaitoon ja motivaatioon, yhdenkin henkilön poissaolo voi aiheuttaa toimitusten viivästymistä, laatuvirheitä ja muita uhkia yrityksen toiminnalle. Lisäksi poissaolo aiheuttaa lisäkuormitusta muulle henkilöstölle. Kokeneilla työntekijöillä on kehittynyt työntekoon vahva ammattitaito, joka sisältää runsaasti tietoa yrityksen toiminnasta. Suurimassa osassa yrityksistä tätä ammattitaidon tuomaa tietoa ei ole dokumentoitu. Yrityksen henkilöstöllä on myös tietoa ja kokemusta ongelmista ja riskitilanteista, joita työpaikalla ilmenee. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2000–2009.)

Riippumatta siitä mitä yritys tekee, on henkilöstön merkitys sen toiminnassaan suuri. Henkilöstön strateginen johtaminen on tärkeä johtamisen osa-alue liiketoiminnallisen johtamisen rinnalla. Henkilöstön strategisella johtamisella määritetään tarvittavan työvoiman määrä sekä osaamisen taso. Nämä seikat ovat edellytyksiä sille, että organisaation henkilöstö on motivoitunut ja voi toteuttaa organisaation toiminnallista strategiaa tuloksellisesti. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 16.)

Henkilöstön jaksamisella ja hyvinvoinnilla on suuri merkitys sen tehokkuuteen. Työssä jaksamista edesauttaa, että työntekijä on hyvässä fyysisessä ja psyykkisessä kunnossa. Työnantaja ei tietenkään pysty pakottamaan työntekijöitä pitämään huolta kunnostaan, mutta voi omalla toiminnallaan rohkaista liikkumaan. Hyvä fyysinen ja psyykinen kunto ei kuitenkaan takaa työssä jaksamista, vaan siihen vaikuttavat muun muassa esimiestyöskentely ja

organisaation toiminta, työaikajärjestelyt, työnorganisointi sekä vuorovaikutus työympäristössä. (Hypermedian opetus 2010.)

Hyvinvoiva henkilöstö on yritykselle arvokasta. Kun henkilöstö voi hyvin, työntekijät sitoutuvat tehtäväänsä ja tavoitteisiinsa paremmin ja saavuttavat parempia tuloksia. Sitoutuneet ja motivoituneet työntekijät pysyvät yrityksessä, eikä tarvitse koko ajan rekrytoida uusia työntekijöitä. Hyvinvoivalla henkilöstöllä on huomattavasti vähemmän sairaspotensiaaleja ja näin työn laatu ja teho on parempaa. (Hypermedian opetus 2010.)

2.2 Henkilöstöstrategia

Koska henkilöstöstrategiaan liittyvät päätökset tapahtuvat yrityksen johtoportaassa, strategiaa kehitetään yhdessä johdon kanssa.

Henkilöstöstrategia on toiminnan suunnittelua. Etsittäessä oikeanlaista henkilöstöstrategiaa tulee tarkastella millaisella henkilöstöpolitiikalla edistetään parhaiten yrityksen menestymistä. Henkilöstöstrategiaa varten etsitään asioita, joita muuttamalla poistetaan heikkouksia ja esteitä sekä luodaan uusia mahdollisuuksia. Henkilöstöstrategian tekemisessä on tärkeää, että vuorovaikutus johdon ja muun henkilöstön kanssa on ongelmatonta. Henkilöstöstrategian tekoa voidaan ajatella prosessina, jossa päätetään yhdessä, millaista henkilöstöjohtamista yrityksessä toteutetaan. Prosessissa on tärkeää luoda ympäristö, jossa avoin keskustelu toimintatavoista koko henkilöstön kanssa on mahdollista. Johdon tehtävänä on huolehtia siitä, että prosessi tukee yrityksen toiminnallisia ja tuloksellisia tavoitteita. Henkilöstöstrategia on osa yrityksen toimintastrategiaa, ja henkilöstön kehittäminen on edelleen osa henkilöstöstrategiaa. (Sauri 1995, 8–12.)

Jokaisen organisaation tulee kehittää henkilöstöstrategiansa omista lähtökohdistaan. Henkilöstöstrategian tarkoituksena on toteuttaa yrityksen perustehtäviä tehokkaasti, pitkäjänteisesti ja kehittyen. Henkilöstöstrategia laaditaan aina pitkällä tähtäimellä. (Kaiku-työhyvinvointipalvelut 2007, 1–2.) Henkilöstöstrategia määrittelee minkälaista henkilöstöpolitiikkaa yritys noudattaa pyrkiessään tavoitteisiin. Siinä määritellään henkilöstön määrä ja rakenne sekä osaamisen tavoitteet. Laadittaessa henkilöstöstrategiaa pitää myös ottaa huomioon taloudelliset resurssit sekä käytännön aikataulut. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2001, 2.)

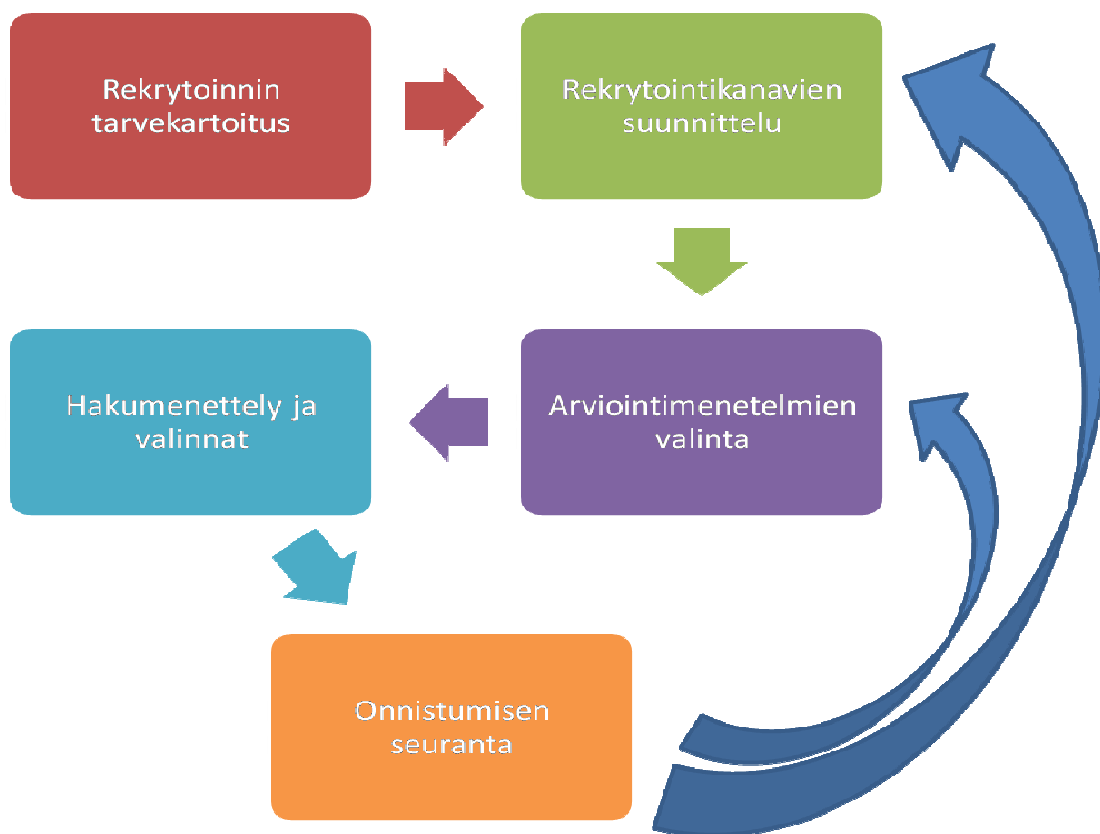
2.3 Rekrytointi

Rekrytoinnin teoriaa käytetään hyväksi suunnitellessa uutta henkilöstön hankintaprosessia SESK:lle. On tärkeää lopputuloksen kannalta, että tiimin perustaminen toteutetaan huolellisesti, ja siitä syystä rekrytoinnin onnistuminen on perusedellytys koko projektin onnistumiselle.

Ennen uusien työntekijöiden hankkimista yritykseen pitää miettiä, olisiko mahdollista tehdä siirto yrityksen sisällä, tai jakaa uusia työtehtäviä entisille työntekijöille. Näiden asioiden miettiminen saattaa parhaassa tapauksessa säästää turhia rekrytointiin käytettäviä varoja. Yrityksen ulkopuolelta rekrytoinnista ei yleensä voi täysin välttyä, mutta aina vaihtoehtojen hakeminen on kannattavaa. Ulkopuolista rekrytointia käytetään tilanteissa, joissa pitää kasvaa ja laajentaa toimintaa. Rekrytoinnille ei kuitenkaan kannata asettaa tarkkoja määrällisiä tavoitteita. Usein määrälliset tavoitteet ajavat siihen, etteivät kustannukset ja tuotot ole hyvässä suhteessa toisiinsa nähden. (Valvisto 2005, 29–30.)

Rekrytointia pidetään usein itsestään selvänä esimiehen pitämänä haastatteluna, joka hoituu kaiken muun ohessa. Tällaisen rekrytoinnin seuraukset voivat pahimmillaan olla mittavat tappiot. Rekrytointia ei silloin ole nähty tuottavana toimintana eikä siihen ole jaksettu perehtyä tarpeeksi. Kalliisiin virheisiin ei kannata ryhtyä tietten tahtoen, joten rekrytointi kannattaa ottaa vakavasti ja tehdä siitä kannattavaa toimintaa. (Huopainen, Postila-Sutinen 2006, 7.)

Rekrytointiin kuuluu useita eri osa-alueita ja sitä voidaan toteuttaa usealla eri tavalla. Voidaan esimerkiksi valita henkilö sisäisellä haulla jo olemassa olevasta henkilöstöstä, tai jakaa työt entisten työntekijöiden kesken, jos se on mahdollista. Rekrytointi on henkilöstön valintaprosessi, eli uusien henkilöiden palkkaamiseen käytetty prosessi, joka koostuu useista osa-alueista. Niitä ovat muun muassa tarvekartoitus, rekrytointikanavien suunnittelu, arviointimenetelmien valinta, hakumenettely ja valinnat sekä onnistumisen seuranta (kuvio 1). (Koi-visto 2004, 23.)



Kuvio 1. Rekrytointiprosessi (Koivisto 2004, 23.)

Rekrytointia voidaan pitää myös yrityksen kilpailukeinona, jolloin se tulee määritellä samalla tavalla kuten muutkin yrityksen kilpailukeinot, eli sen toteuttamiseksi tulee tehdä konkreettinen suunnitelma. Suunnitelmassa on hyvä käydä ilmi rekrytoinnin prosessikuvaus, jota voidaan hyödyntää pohjana kaikkiin rekrytointeihin. Tämä prosessi ei kuitenkaan tarvitse olla sama jokaisessa rekrytoinnissa, vaan sitä voidaan muokata tarpeiden mukaisesti. Onhan ymmärrettävää, ettei samanlaisia kriteereitä kannata käyttää palkattaessa sihteeriä ja toimitusjohtajaa. (Markkanen 2005, 20–21.)

2.4 Rekrytointiprosessi

Määriteltäessä prosessia tulee kiinnittää huomiota menetelmiin, joiden avulla hakijajoukosta valitaan sopivimmat henkilöt. Käyttökelpoisia menetelmiä henkilöiden valintaan löytyy useita eri tilanteisiin ja eri käyttötarkoituksiin. Suurin osa yleisesti käytetyistä testeistä on valmiiksi laadittuja maksullisia psykologisia testejä. Prosessissa pitäisi aina käyttää vähintään kahta menetelmää, joista toisen tulisi olla haastattelu. Haastattelu tulee valita toiseksi menetelmäksi siksi, että kokenut työnhakija yleensä harjaantuu testeihin eikä ne siten välttämättä aina anna

todenperäisiä vastauksia. Käyttämällä haastattelua voidaan yleensä huomata mahdolliset yritykset kertoa vääriä tietoja. Testejä on mahdollista käyttää, mutta niiden kanssa tulee olla erityisen tarkkana, että niitä käytetään oikein, eikä niiden tuloksia saa koskaan tulkita sokeasti ilman haastattelua. (Koivisto 2004, 24–27.)

Aloitettaessa rekrytointia ensimmäinen tehtävä on määritellä haettavan paikan työnkuvaus, jotta osataan määritellä mitä kriteereitä valinnassa tulee tarkastella. Tässä määritelmässä apuna voidaan käyttää tulevan tehtävän esimiestä, kollegoja ja mahdollisesti myös asiakkaita. On määriteltävä, minkälainen persoona sopii tehtävään, sekä minkälainen persoona ei missään tapauksessa sovi tehtävään. Tämän määritelmän avulla hakuprosessi helpottuu huomattavasti, koska voidaan karsia jo hakemuksista ne jotka eivät varmasti tehtävään sovi. (Koivisto 2004, 40–42.) Useasti tässä vaiheessa tehdään nopeasti lista niistä ominaisuuksista, joita hakijalla tulisi olla. Kiire on kova, ja työntekijä pitäisi saada taloon heti. On kuitenkin järkevää miettiä tarkkaan ominaisuuksia, joita tulevilta työntekijöiltä halutaan, ja arvioida mitkä ovat ne elementit joiden avulla yritys pääsee asetettuihin tavoitteisiinsa. Jokainen uusi henkilö tuo yritykseen oman elementtinsä, joten on tärkeää, että nämä elementit tukevat toisiaan. (Valvisto 2005, 27–29.)

2.4.1 Rekrytointikanavat ja -ilmoitukset

Sopivan rekrytointikanavan valitseminen on tärkeää, jotta löydetään haetut henkilöt mahdollisimman pienillä kustannuksilla. Rekrytointikanavalla tarkoitetaan niitä tapoja ja välineitä, joita yritys käyttää löytääkseen sopivan hakijajoukon. Rekrytointikanavan valintaan vaikuttaa siitä aiheutuvat kustannukset. Kallein rekrytointikanava on täsmätyötä tekevät suoramarkkinointikonsultit, joiden käyttöä voidaan harkita kun paikkaa ei haluta jostain syystä julkistaa. Yleisin rekrytointikanava on sanomalehti, jossa ilmoittaminen ei ole kallista, mutta huomattavasti ilmaista Internetiä kalliimpaa. Sanomalehdessä julkaistu ilmoitus saattaa tavoittaa henkilön, joka ei ole ollut aikeissa vaihtaa työpaikkaan, eikä näin vieraile työvoimatoimiston verkkopalvelussa, mutta kiinnostuu ilmoituksesta ja työstä niin paljon, että laittaa hakemuksen. Varsinkin työvoimatoimiston verkkosivuilla julkaistu ilmoitus suuntautuu työttömille työnhakijoille tai muuten työpaikan vaihtoa suunnitteleville. Työvoimatoimiston verkkopalvelu on kuitenkin kehittynyt nykyään paremmin toimivaksi kanavaksi. Joskus toimivana rekrytointikanavana voi toimia yrityksen tai työntekijöiden lähipiiri. Tämä vaihtoehto on harvoin pääkanava uusien työntekijöiden hankinnassa, mutta tukee valittua kanavaa. (Valvisto 2005, 31–32.)

Seuraavassa vaiheessa yleensä laaditaan työpaikkailmoitus ja julkaistaan se valitussa rekrytointikanavassa. Laadittaessa työpaikkailmoitusta kannattaa miettiä kohderyhmä, joka ilmoituksella halutaan saavuttaa. Erilaisia tehokeinoja on myös mahdollista käyttää. Näitä keinoja Internetissä on esimerkiksi laittaa ilmoitukseen linkki omille sivuille, olettaen tietysti että sivut ovat ajan tasalla. Sanomalehdissä ilmoituksen koolla ja väreillä voidaan vaikuttaa sekä kohderyhmään, että ilmoituksen havaittavuuteen. Suuri ilmoitus kertoo yleensä vaikutusvaltaisesta paikasta, kun taas pieni ilmoitus kertoo yleensä vähemmän vaikutusvaltaisesta paikasta. Koska työpaikkailmoituksen tarkoituksena on herättää mahdollisissa hakijoissa mielenkiinto yritystä ja työtä kohtaan, ilmoitus kannattaa laatia huolella. Ilmoituksessa tulee ainakin olla lyhyt kuvaus yrityksestä, tarkempi seloste työnkuvasta, edellytykset työssä onnistumiseen, yhteystiedot sekä hakuaika. Sanomalehdissä voidaan yrityksen kuvaus korvata kotisivuosoitteella, josta tiedon voi löytää. Internetissä on helpompi hakea informatiivisemmalla ilmoituksella kuin sanomalehdessä, koska ilmoituksen pituudesta ei tarvitse maksaa lisämaksua. (Markkanen 2005, 125–135.)

Hakijajoukolle pitää vastata kohtuullisessa ajassa tehdyistä päätöksistä. Se, kuka hakijoille vastaa ja miten, ei ole samantekevää. Kaikille hakemuksen lähettäneillä pitäisi lähettää vähintään yksi vastausviesti, jossa kerrotaan hänen päässeensä jatkoon tai karsiutuneen hakijajoukosta. Oikeilla sanavalinnoilla voidaan muokata hakijalle muodostuvaa työnantajamielikuvaa positiiviseksi vaikka hakija olisikin karsiutunut. Jotta jatkoon päässeet henkilöt kokosivat arvostusta alusta lähtien, olisi rekrytoinnista ja päätöksistä vastuussa olevan henkilön oltava yhteydessä hakijaan. Jos esimerkiksi sihteeri kutsuu haastatteluun, voi hakijalle tulla epämiellyttävä ja kutsumaton olo valintoja tekevän henkilön seurassa. (Valvisto 2005, 41–42.)

Työpaikkailmoituksen julkaisemisen ja hakemusten saapumisen jälkeen on vuorossa rekrytoinnin vaikein osa, arviointi. Tulleet hakemukset käydään läpi, ja hakemusten perusteella parhaat hakijat valitaan jatkoon. Arviointia hakemustilanteessa vaikeuttaa se, että kaikki eivät ole yhtä taidokkaita hakemuksen laatijoita. Tästä syystä hakemukset on luettava moneen kertaan, jotta löydetään ne potentiaaliset hakijat, jotka eivät osaa tehdä hyvää hakemusta, mutta saattavat olla kokeneita työntekijöitä. Kun hakemuksista on saatu valittua prosessia jatkavat hakijat, siirrytään arviointiprosessin seuraavaan vaiheeseen, joka monesti on alustava haastattelu. Alustavassa haastattelussa muodostetaan hakijajoukosta kokonaiskuva, ja sen perusteella voidaan valita henkilöt jatkamaan edelleen prosessia. Haastattelujen arviointia vaikeuttavat ihmisten erilaiset persoonat. Jotkut ihmiset saattavat olla haastattelutilanteessa liian puheliasia, jotkut taas liian hiljaisia. Nämä ominaisuudet saattavat johtua jännityksestä, ja tällöin ko-

kenutkin haastattelija saattaa tehdä virhearviointeja. Toisaalta hakija saattaa olla hyökkäävä ja yrittää pakottaa haastattelijaa nopeisiin päätöksiin hänen kohdallaan, joka saattaa osaltaan vaikuttaa todellisen kuvan muodostamiseen henkilöstä. (Koivisto 2004, 52–53.)

2.4.2 Haastattelu

Haastattelu on rekrytoinnin arviointivaiheessa eniten käytetty menetelmä. Haastattelua menetelmänä on viimeisten kahden vuosikymmenen aikana tutkittu paljon, joka onkin antanut paljon tietoa sen vahvuuksista ja heikkouksista. Haastattelu ei kuitenkaan kaikissa tilanteissa voi antaa tarpeeksi tietoa ihmisen persoonallisuudesta ja tällöin pitää käyttää haastattelun tukena sopivaa psykologista testiä. Esimerkiksi pelkän haastattelun perusteella ei kyetä aukottomasti sanomaan onko henkilö matemaattisesti lahjakas vai ei. (Niitamo 2000, 16.)

Työhaastattelun ehdottomasti tärkein tavoite on tehdä hakijasta mahdollisimman ammattimainen henkilön arviointi. Totuudenmukaisen henkilöarvioinnin teko on kokemattomalle yllättävän vaikeaa. Haastattelun aikana tulee pysyä haastattelurungossa eikä joutua sivuraiteille hakijan johdattelemana. Sivuraiteille joutuminen voi pahimmassa tapauksessa johtaa siihen että taitava hakija hallitsee haastattelutilannetta ja ohjailee sitä haluamaan suuntaan. (Niitamo 2000, 23–24.)

Haastattelujen kestoa on vaikea asettaa etukäteen. Yleensä ensimmäisen karsintavaiheen haastattelut kestävät kymmenestä minuutista noin puoleen tuntiin. Kymmenen minuutin haastatteluissa haetaan yleensä yksinkertaisempiin työtehtäviin, joissa ei tarvitse tehdä syvällisiä henkilöanalyyskejä osatakseen sanoa voiko henkilö tehdä työtä vai ei. Syventävien haastattelujen kestot riippuvat tulevan työn tasosta ja sisällöstä. Syventävät haastattelut kestävät puolesta tunnista puoleentoista tuntiin. Aikaan vaikuttaa myös se, miten hyvin aiemmassa haastattelussa on opittu tuntemaan hakijaa. (Niitamo 2000, 55–56.)

Haastattelun pitämiseen tulee valmistautua huolella. Ennen haastattelua tulee laatia haastattelurunko, jonka tarkoituksena on pitää haastattelu asiassa. Ilman runkoa haastattelu saattaa poiketa asiasta ja haastatteluun kuluu liikaa aikaa. Haastattelurunko sisältää peruskysymykset, joiden avulla pyritään selvittämään hakijan soveltuvuutta työhön. Haastateltavat on kutsuttava haastatteluun tarpeeksi ajoissa, jotta he tietävät varata aikaa siihen. Jos tarkkaa aikaa ja paikkaa ei ole tiedossa haastatteluun kutsuttaessa, tulee ne ilmoittaa hakijalle heti kun ne ovat tiedossa. Haastattelut kannattaa pitää tiiviinä jaksona, jotta haastattelut eivät jää roikkumaan

ja venyttämään prosessin etenemistä. Haastatteluille on myös asetettava karkeat aikarajat, jotta pysytään aikataulussa. (Huopainen, Postila-Sutinen 2006, 11–12.)

2.4.3 Muut rekrytointimenetelmät

Suomessa on viimeaikoina alettu käyttämään paljon psykologisia testejä apuna rekrytoinnissa. Oli testi minkälainen hyvänsä, ei tule koskaan luottaa sokeasti testin tuloksiin ja valita niiden perusteella. Hyvänkin testin voi pilata tulosten vääränlaisella tulkinnalla. Testin lisäksi rekrytoinnissa tulee aina haastatella hakijaa. Nykyään markkinoilla on myös pikatestejä, joilla tulokset saadaan nopeasti. Ongelma pikatesteissä on juuri nopeus. Nopea testi on pakostakin suppea, ja näin myös virhemarginaali on suurempi. Ongelmana pikatesteissä on myös se että joskus analysoidaan vain niiden tulokset näkemättä hakijaa ollenkaan ja silloin saatetaan hylätä hyvinkin hakija, koska tulkinta on väärä. (Koivisto 2004, 105–106.)

Koivisto (2004, 117–118, 142–144, 155) esittelee kehittämänsä valintamatriisiin, jota voidaan käyttää valinnan apuvälineenä. Valintamatriisi on kehitetty tasaväkisten hakijoiden erottelemiseen toisista. Valintamatriisissa hyödynnetään haastattelussa kerättyä tietoa hakijoista. Ensin matriisiin asetetaan kaikki hakijat. Sitten lisätään matriisiin ominaisuuksia, joita hakijoiden kohdalla halutaan vertailla. Lopuksi annetaan jokaiselle hakijalle pisteytys matriisiin. Esimerkiksi jos hakijoita on kolme ja yksi ominaisuuksista on työkyky, annetaan jokaiselle pisteet heidän työkykynsä mukaan. Paras saa kolme pistettä ja huonoin yhden. Näin tehdään jokaisen ominaisuuden kohdalla ja lopuksi lasketaan pisteet yhteen. Eniten pisteitä kerännyt on valintamatriisin perusteella soveltuvimman tehtävään.

2.5 Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstön kehittämisellä on suuri merkitys koko tiimin ja organisaation kehittymiseen, ja tätä kautta koko yrityksen tulokseen. Projektin toteuttamisen aikana kehitetään toimintamalleja sekä teoriakoulutuspaketteja, jotka edistävät henkilöstön kehittymistä.

Henkilöstön kehittäminen ymmärretään usein kouluttautumiseksi. Kouluttautuminen on kuitenkin vain osa kehittämistä. Kouluttautumisen ohella kehittämiseen voidaan katsoa myös monet muut toimet organisaatiossa, jotka liittyvät koko organisaation tai yksittäisen henkilön kehittymiseen. Kehittämistä on myös jokaisen henkilön oma-aloitteinen tiedon hankinta ja asenteiden muokkaaminen. Yritys luo mahdollisuudet ja edellytykset kehittämiselle, mutta

jokaisen yksilön kehittyminen riippuu omasta asenteesta ja työotteesta. Kun yksilöt kehittävät itseään, kehittyy samalla koko organisaatio ja sen toimintatavat, mikä taas luo edelleen paremmat mahdollisuudet yksilöiden kehittämiseen. Tämä johtaa jatkumoon, jossa yksilön ja organisaation kehittyminen ruokkivat toinen toisiaan. Kehittymistä voidaan organisaation johdon puolelta tehostaa kehittämällä uusia toimintatapoja, ja tätä kautta aktivoida yksilöitä kouluttautumaan ja kehittymään. (Järvinen 1996, 65.)

2.5.1 Asenne

Kaiken tekemisemme taustalla vaikuttaa asenne. Oli asenne sitten positiivinen tai negatiivinen tekemäämme asiaa kohtaan, se ilmaisee pidämmekö vai emmekö pidä tekemästämme. (Nieminen, Tomperi 2008, 23.) Mielenkiinnon kohteet voidaan tulkita positiivisina asenteina asiaa kohtaan. Asenteita voidaan tarkastella vaikka käyttämällä koulunkäyntiä esimerkkinä. Jos asenne koulunkäyntiä kohtaan on hyvä, tunteilla jaksaa kuunnella ja tehtävät tulevat hoidettua ajallaan. Negatiivinen asenne koulunkäyntiä kohtaan taas ilmenee poissaoloina ja koulun järjestyssääntöjen rikkomisella. (Ruohotie 1998, 35.)

Asenteiden taustalla vaikuttavat opitut arvot. Arvot ovat pysyviä valintataipumuksia, jotka on opittu elämän aikana ja niitä on hankala muuttaa. Asenne syntyy arvojen pohjalta ja ilmentää käyttäytymistä asiaa kohtaan. Asenteen muutos on mahdollista, mutta siihen on ryhdyttävä tietoisesti. (Nieminen, Tomperi 2008, 23–24.)

2.5.2 Motivaatio

Motivaatiolla tarkoitetaan psyykkistä tilaa miten aktiivisesti ja määrätietoisesti ihminen toimii ja mihin asiaan hänen mielenkiinto kohdistuu. Motivaatio koostuu motiiveista, jotka antavat energiaa, aktivoivat sekä ohjaavat kohti päämäärää. Palkkiot ja kannusteet vaikuttavat suuresti siihen kuinka innokkaasti henkilö pyrkii asetettuihin tavoitteisiin. Motivaatio ja palkkio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon ja palkkioon. Sisäisen motivaation palkkioita voivat olla työnteon mukavuus tai onnistumisen kokemukset. Sisäisen motivaation palkkiot määräytyvät henkilön itsensä välittämänä. Ulkoisen motivaation palkkioita voivat olla raha, kiitos tai tunnustus. Ulkopuolisen palkkion määrää organisaatio tai sen edustaja. Sisäiset ja ulkoiset motivaatiot ovat yleensä toisiaan tukevia. Sisäiset palkkiot ovat yleensä tehokkaampia kuin ulkoiset, koska sisäiset palkkiot ovat usein kestoaltan pitkäaikaisia. Ulkoiset palkkiot kun taas ovat lyhytaikaisia ja tarve niille voi esiintyä hyvinkin usein. (Ruohotie 1998, 36–39.)

Motivaation taso kertoo kuinka tehokkaasti suuntaamme käytettävissä olevat resurssit tavoitteisiin pääsemiseksi. Motivaatio vaikuttaa suoraan siihen kuinka tehokkaasti yritämme päästä tavoitteeseen. Se vaikuttaa myös sitoutumiseemme ja suorituksemme laatuun. Suorituskyvyssä motivaatio on siis merkittävä tekijä. (Nieminen, Tomperi 2008, 31.)

Motivaatio on tilannesidonnaista ja se voidaan jakaa yleismotivaatioon ja tilannemotivaatioon. Yleismotivaatiolla tarkoitetaan pitkäaikaista kiinnostusta jotakin asiaa kohtaan. Tilannemotivaatio tarkoittaa taas tiettyyn tilanteeseen sidottua motivaatiota. Tilannemotivaatioon vaikuttaa oleellisesti yleismotivaatio kyseistä asiaa kohtaan. Lisäksi tilannemotivaatioon vaikuttavat yllykkeet, eli palkkiot, sekä edellytykset päämäärän saavuttamiseksi. (Nieminen, Tomperi 2008, 32.)

2.5.3 Oppiminen

Aikuisena oppiminen eroaa lapsena oppimisesta paljonkin. Lapsena oppiminen tapahtuu opettajakeskeisesti, jolloin opettaja on koko ajan läsnä ja antaa syyn oppimiselle. Aikuisena oppimisen perustana tulee olla jokin luonnollinen syy oppia. Näitä luonnollisia syitä voivat työympäristössä olla esimerkiksi parempi työ, ylennys tai palkankorotus. Nämä ulkoiset syyt vaikuttavat johonkin henkilökohtaisempaan syyhyn, kuten lisääntynyt tyytyväisyys työhön, elämän laadun parantuminen tai lisääntynyt itsetunto. Aikuisilla on yleensä tarve tietää jotakin, mikä ohjaa oppimiseen. Tarve tietää luo valmiuden oppimiselle ja motivoi oppimaan. (Grönfors 2002, 25–27.)

Oppimisen halun ja motivaatioon vaikuttavat paljon myös asenteet oppimista kohtaa. Työpaikalla asenteen muutokseen tarvitaan usein ulkoisia ärsykeitä kuten muutoksia työympäristössä. Nämä muutokset ohjaavat oppimaan uutta, jotta työskentelyä voitaisiin jatkaa tehokkaasti. Muutoksia voivat olla esimerkiksi uuden kielen tai uusien työkoneiden tai työmenetelmien tulo työympäristöön. Vaikka muutoksista tiedettäisiin etukäteen, voi osalla asenne uuden oppimiseen parantua vasta kun muutokset ovat tapahtuneet. (Heikkilä 2009a, 75.)

Yrityksessä sosiaalinen vuorovaikutus vaikuttaa keskeisesti oppimiseen. Yrityksen oppimista ei voida tarkastella pelkästään yksilön oppimisprosessilla, vaan on otettava huomioon koko sosiaalinen ilmapiiri, jossa oppiminen tapahtuu. Yrityksessä sosiaaliset suhteet työntekijöiden välillä vaikuttavat suuresti toiminnan tehokkuuteen ja näin myös uuden oppimiseen. Yrityksessä voidaan hyödyntää niin sanottua yhteistoiminnallista oppimista. Yhteistoiminnallisessa oppimisessa ongelmia ratkaistaan yhdessä, joka luo erinomaisen mahdollisuuden oppia

työtovereilta. Varsinkin tiimiorganisaatioissa yhteistoiminnallisesta oppimisesta on merkittävää etua. Parhaaseen oppimistulokseen päästään kun kaikki oivaltavat, että tiimin tulos vaikuttaa myös henkilökohtaiseen tulokseen. Tämä johtaa joukkuepelaamiseen, jossa jokainen tietää, että ennen maalin tekoa täytyy syöttää kaverille. (Ruohotie 1998, 10–13.)

2.5.4 Perehdyttäminen koulutuksen perustana

Uuden työntekijän kunnollinen perehdyttäminen yrityksen toimintatapoihin on erityisen tärkeää heti työsuhteen alussa. Yrityksen visio, arvot ja strategia pitää tuoda uudelle työntekijälle esiin niin usein, että hän osaa ne vaikka unissaan. Perehdytyksessä pitää uudelle työntekijälle antaa tieto, mistä kaikki ensimmäisissä koulutuksissa ollut tieto löytyy. Näin hänellä on mahdollisuus perehtyä tietoon myöhemminkin. Uutta tietoa tulee yleisistä asioista sekä itse työhön liittyvästä koulutuksesta. (Valvisto 2005, 49.)

Vaikka itse työtehtäviin kouluttaminen olisikin laadukasta, ei sillä ole suurta merkitystä, jos päivittäiset päätyötä tukevat asiat ovat epäselviä ja vievät suuren osan työajasta. Perehdyttämisen tärkein tavoite on auttaa uutta työntekijää käyttämään hänelle annettavia työkaluja ja menetelmiä. (Valvisto 2005, 50.)

2.5.5 Kouluttaminen työpaikalla

Ennen koulutuksen aloittamista tulisi työnantajalla olla tieto siitä, mitkä ovat henkilöstön koulutustarpeet, jotta sopivaa koulutusta osataan järjestää. Koulutustarpeita tulisi tarkastella sekä yleisesti että henkilökohtaisella tasolla. Koulutustarpeet tulisi arvioida myös henkilöstön tulevaisuuden työtehtäviä silmällä pitäen, eli järjestäen koulutuksia, jotka tukevat työntekijän etenemistä uralla. (TrainSME. a. 2005.)

Koulutuksen toteuttaminen työpaikalla on usein työnantajan vastuulla. Työpaikalla tapahtuvassa koulutuksessa koulutuksen tulisi suoraan suuntautua käytännön tehtävien suorittamiseen paremmin. Työpaikalla osallistujat ovat useimmiten aikuisia, joten heidän motivaatio on yleensä hyvä ja heillä on kyky oppia itsenäisesti. Työpaikalla tapahtuvassa koulutuksessa tulisi ottaa huomioon mitä varten koulutetaan, mitkä ovat koulutuksen tavoitteet, mitä keinoja koulutuksessa käytetään ja milloin oppiminen tulisi tapahtua. Koulutuksen rakenne koostuu mallin antamisesta, mallin matkimisesta, itsenäisestä opettelusta sekä tulosten arvioinnista. Mallin antamisvaiheessa kouluttaja kertoo tai näyttää miten tulisi toimia. Matkimisvaiheessa työntekijä tekee mallinmukaisen suorituksen valvonnan alaisena. Itsenäisen opettelu-

vaiheessa työntekijä harjoittelee oppimaansa ilman valvontaa. Tässä vaiheessa kouluttajan tulee kuitenkin tehdä satunnaisia tarkastuksia suorituksen oikeellisuuden varmistamiseksi. Viimeisessä vaiheessa koko koulutusprosessin tavoitteisiin pääseminen tulee arvioida. Arvioinnin jälkeen työntekijä tiedostaa mitkä asiat opittiin ja mitkä vaativat kehitystä. Kouluttaja voi käyttää arvioinnin tuloksia kehittäessään tehokkaampaa koulutuspakettia. (TrainSME. b. 2005.)

Koulutusta laadittaessa on koulutuksen rakenne hyvä jakaa osiin. Yksi vaihtoehto koulutuksen rakenteen tarkasteluun on jakaa se esivaiheeseen, varsinaiseen oppimisvaiheeseen ja jälkivaiheeseen (kuvio 2).



Kuvio 2. Koulutusrakenne (Ruohotie 1998, 124–125)

Esivaiheessa tulee herättää oppijan mielenkiinto tulevaan oppimisvaiheeseen. Tässä vaiheessa oppijalle pitää antaa tietoa siitä mitkä ovat minivaatimukset, jotka tulee hallita koulutuksen jälkeen. Varsinaisen oppimisvaiheen aikana oppijan mielenkiinto tulee pitää yllä mielekkäillä oppimistehtävillä. Mielenkiinto ei saa tässä vaiheessa heikentyä liikaa, tai seurauksena saattaa olla täysin turha koulutus. Koulutuksen jälkivaiheessa oppijalla pitää olla halu alkaa soveltaamaan koulutuksessa opittua käytäntöön. Koulutuksessa käytettävien oppimistehtävien tulisi liittyä käytännön tilanteisiin. Yleensä paras keino palkita oppiminen on antaa palautetta oppimisesta. Palautteen antaminen onkin tärkeä osa jälkivaihetta, ja toimii monesti siltana opitun siirtämisessä käytäntöön. (Ruohotie 1998, 124–125.)

2.5.6 Mentorointi

Nykyaikaisessa nopeasti muuttuvassa työympäristössä tarvitaan oppimistekniikka, joka on nopeasti saatavilla. Mentorointi sopii käytettäväksi tilanteissa, jossa tietoa täytyy saada välittömästi. Mentorointi on vuorovaikutussuhde kokeneen seniorikollegan ja vähemmänkokeneen kollegan välillä. Kokenutta seniorikollegaa voidaan nimittää mentoriksi ja vähemmän

kokenutta suojatiksi. Tässä vuorovaikutussuhteessa mentori antaa tukea, ohjausta ja palautetta suojatilleen. Mentori - suojattisuhde voi olla tarkoituksella luotu tai se voi muodostua spontaanisti ilman, että yritys puuttuu asiaan. Mentori toimii suojatilleen roolimallina ja tukee sekä ohjaa suojattiaan. Suojatti hyötyy mentorista monellakin tavalla, mutta tärkein hyöty on kuitenkin nopean avun saaminen ongelmatilanteissa. Monesti vuorovaikutussuhteen tuloksena on nopeampi ammatillinen kehitys ja yleneminen uralla. (Ruohotie 1998, 120–121.)

Mentoroinnista hyötyy myös mentori. Mentori hyötyy saamalla arvostusta, motivaatiota, uutta sisältöä työhönsä sekä tyydytystä siitä, että voi kehittää toisen työtä omien kokemustensa pohjalta. Mentorin ja suojatin välinen vuorovaikutussuhde antaa myös mentorille uusia näkökulmia työhön ja nuoren innostuksen näkeminen innostaa myös mentoria. Mentorointi ei aina kuitenkaan onnistu. Rasitteita mentorin ja suojatin välille luovat mahdolliset erimielisyydet ja tuloksettomuus. Seuraukset epäonnistumisesta saattavat johtaa luottamuspulaan, pettymykseen tai jopa vihan tunteisiin. (Leskelä 2005, 31–32.)

2.6 Tiimityöskentelyllä tuloksiin

Ihmiset ja eläimet ovat kautta aikojen hakeutuneet tekemään asioita yhdessä parempien tuloksien saavuttamiseksi. Yhdessä toimiminen on koettu monessa yhteisössä yksinäistä ponnistelua tehokkaammaksi ja vaivattomammaksi tavaksi toteuttaa, sekä pieniä päivittäisiä tehtäviä että suuria vuosia kestäviä projekteja kuten esimerkiksi Egyptin pyramidit. Suomessa ihmiset ovat olleet yritteliäitä ja ovat pyrkineet selviämään yksin vaikeistakin tilanteista. Avun pyytäminen varsinkin perheen ulkopuolelta on ollut viimeisiä vaihtoehtoja. Nykyään Suomen peruskouluissa ohjataan lapsia ryhmätyöskentelyyn huomattavasti aikaisempaa enemmän. (Heikkilä 2002, 13.)

Jotta tiimillä olisi edellytykset toimia tuloksellisesti ja kehittää omaa toimintaansa, täytyy sen jäsenillä olla avoin keskustelumahdollisuus. Tämä tarkoittaa, että tiimissä toimivien henkilöiden väliset ihmissuhteet tulee olla kunnossa, ja jos jotain erimielisyyttä ilmenee, tulee niistä voida keskustella avoimesti. Usein yrityksissä tarvitaan muutoksia myös johtamiskulttuuriin. jotta tiimejä pystytään johtamaan tavalla, jossa jokaisen tiimin jäsenen vahvat osaamisalueet voidaan hyödyntää. Tiimin johtamisessa tärkeintä onkin osata valita tiimin jäsenet siten, että heidän vahvat osaamisalueet tukevat toisiaan ja sitten vielä jakaa tehtävät sen mukaisesti. (Heikkilä 2002, 14.)

Tiimin jäsenten väliset ihmissuhteet vaikuttavat tiimihenkeen. Tiimihenki vaikuttaa tiimin tehokkuuteen olennaisesti. Hyvä tiimihenki parantaa tiedon liikkumista ja kokemusten jakoa. Kun tieto tiimin sisällä liikkuu ja jäsenten väliset ihmissuhteet ovat kunnossa, alkaa tiimissä tulla tulosta. Eniten tiimin tulosta syö jatkuvat erimielisyydet ja siitä johtuva huono tiimihenki. Hyvä tiimihenki lisää tiimin itseohjautuvuutta ja vähentää huomattavasti tiimin johtamisen tarvetta. Kun tiimillä on hyvä tiimihenki ja yhteinen tavoite, jonka kaikki tiimin jäsenet tiedostavat, on tulostavoitteisiin pääseminen todennäköistä. (Hälikkä 1999.)

Tiimityöskentely ja ryhmätyöskentely eroavat toisistaan. Ryhmätyöskentelyksi ajatellaan työskentelyä, jossa kaksi tai useampi ihminen tekee työtä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimityöskentelyssä on taas yksi yhdessä sovittu päämäärä, johon pääsemiseksi kaikki tiimin jäsenet tekevät työtä. Tiimissä jokaisella henkilöllä on oma työrooli sekä erikoisosaaminen, joiden takia heidät on tiimiin valittu. Ryhmään ei kouluteta eikä sen jäseniltä vaadita tulostavastuullisuutta eikä heiltä myöskään odoteta päätöksiä. Ryhmäläisten ei myöskään tarvitse olla toistensa kanssa tekemisissä niin paljon kuin tiimissä toimittaessa. Ryhmäläisten väliset ihmissuhteet eivät tarvitse olla yhtä hyviä, kuin mitä toimivassa tiimissä edellytetään. (Heikkilä 2002, 16–17.)

2.6.1 Tiimiorganisaatiot

Tiimiorganisaatiot ovat kehittyneet ajan saatossa työn luonteen muutoksen myötä. Tarvitaan nopeampia ongelmanratkaisuyksiköitä, ja tulostavoitteet ovat kovempia. Tätä varten tarvitaan monen ihmisen hyvät ominaisuudet käyttöön nopeasti. Tiimiorganisaatiossa saattaa olla useita eri asiantuntijatiimejä jotka yhdessä muodostavat toimivan kokonaisuuden. (Matikainen 2004, 3–4.)

Tiimityöskentely on parhaimmillaan tehokasta ja tuottavaa toimintaa, jossa jokainen tiimin jäsen tietää koko ajan mitä tekee ja mihin päämäärään tiimi pyrkii. Toimivalla tiimiorganisaatiolla on etulyöntiasema verrattuna esimerkiksi perinteisempään linjaorganisaatioon. Tiimiorganisaatiossa tiimit toimivat itseohjautuvuutensa ansiosta vähemmällä johtamisella. Tätä vastoin linjaorganisaatiossa johtamisen tarve on kokoaikaista. Tiimiorganisaatiokaan ei tietysti voi toimia jokaisessa organisaatiossa ratkaisuna, koska tiimejä ei voi rakentaa väkisin, vaan ne kehittyvät ryhmästä tiimiksi kun ihmiset oppivat tuntemaan toisensa paremmin. (Heikkilä 2009b.)

Itseohjautuvat tiimit syntyvät automaattisesti kun tiimillä on kirkkaana mielessä päämäärä, johon ollaan pyrkimässä. Tämä tietysti edellyttää, että tiimi toimii muuten ongelmitta. Itseohjautuvan tiimin vaarana on, että voimakas yhteenkuuluvuudentunne syrjäyttää järjen tunteiden tieltä. Tunteiden varassa tiimi ajautuu helposti väärään suuntaan. Tästä syystä tiimin johtaja olisi hyvä olla ulkopuolinen, jotta hän voi tarpeen vaatiessa korjata suuntaa oikeaan. Tiimin itseohjautuvuuteen voi vaikuttaa myös jokin ulkoinen tekijä. Esimerkiksi jos tiimi kokee jonkin uhkan, tiimin toiminta voi muuttua paremmin itseohjautuvaksi. (Hälikkä 1999.)

Työntekijän kannalta tiimiorganisaatiossa ja tiimissä työskenteleminen saattaa aiheuttaa ongelmia. Jos työntekijä ei ole tottunut ryhmässä työskentelyyn, hän voi tuntea stressiä ja suorituspainetta tiimille asetetusta tehtävästä. Yleensä tällaiset työntekijät ovat tottuneet perinteisempään työntekoon, jossa ohjeet tulevat ylhäältä ja vastuu tuloksesta on pieni. Myös ryhmäpaine saattaa aiheuttaa joillekin ylimääräisiä paineita. Näitä ongelmia voidaan välttää valitsemalla tiimin henkilöt oikein ja antamalla työntekijöille aikaa tottua ryhmätyöskentelyyn ennen todellisen tiimityöskentelyn aloittamista. (Matikainen 2004, 5.)

2.6.2 Tiimin rakentaminen

Tiimityöskentelyn tärkein vaihe on tiimin rakentaminen. Jos tiimin rakennusvaiheessa henkilö valinnat ovat epäonnistuneet, ei hyviin tuloksiin päästä välttämättä edes kovalla kouluttautumisella. Vaikka tiimiin löydetään suoraan oikeat henkilöt, jotka tulevat hyvin toimeen keskenään, täytyy tiimin hitsautua yhteen, ja tulosten saanti ottaa aikansa. (Heikkilä 2002, 35.)

Tiimin kokoon vaikuttaa se, mitä ja miten tiimi tekee. Normaalisti optimaalinen tiimin koko on 4–8 henkilöä. Mitä enemmän tiimissä on henkilöitä, sen monimutkaisemmaksi tiimin toiminta menee ja tehokkuus kärsii. Yli kymmenen hengen tiimit pitäisi jo jakaa alatiimeihin. Jos taas tiimissä on liian vähän henkilöitä, sen tuottavuus saattaa kärsiä näkökulmien vähyyden johdosta. Tiimissä tulisi olla vähintään yksi ulospäin suuntautunut, puhelias ja kokeilunhaluinen ekstravertti henkilö ja ainakin yksi syvällisesti asioita pohtiva introvertti henkilö. (Heikkilä 2002, 33.)

Tiimiä rakennettaessa tiimille tulee asettaa johtaja, jolla on hyvät vuorovaikutustaidot ja joka tulee hyvin toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Johtajan tulisi olla mieluummin leader-johtaja kuin manager-johtaja. Näiden kahden johtajan ero on siinä, että leader-johtaja pyrkii ohjailemaan toimintaa haluamaansa suuntaan, kun taas manager-johtaja luottaa tiukkaan työntekijöiden valvontaan. Johtajan tulee itse uskoa tiimityöskentelyn mahdollisuuksiin sekä siihen,

että tuloksellinen tiimi on mahdollista rakentaa. Sekä tiimin johtajan että tiimin jäsenten tulisi itse tuntea omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Tämän tiedon avulla voidaan roolitus tehdä tiimissä mahdollisimman toimivaksi. Tiimin leaderiksi ei voi alkaa vaan siihen täytyy kasvaa. Vain tuntemalla itsensä ja hyväksymällä omat heikkoudet, voi tulla todelliseksi leaderiksi. (Heikkilä 2002, 40–41.)

Tiimin jäseniä valittaessa tulee ottaa huomioon henkilökohtaiset ominaisuudet, koska tehokkaassa tiimissä ihmisten erilaisuutta hyödynnetään. Tällöin erilaiset ihmiset ikään kuin täydentävät toisiaan muodostaen toimivan tiimin. Ryhmä muodostetaan esimerkiksi samaan asiantuntijaryhmään kuuluvien henkilöiden joukosta, jolloin heidän henkilökohtaisten ominaisuuksien avulla tehdään tiimistä toimiva vuorovaikutteinen ympäristö. Eteen tulee harvoin tilanne, jossa tiimi kootaan täysin organisaation ulkopuolelta luomaan jotakin täysin uutta. Tällainen on suuri mahdollisuus nopeuttaa työskentelyprosessin aloittamista, mutta yleensä kustannussyistä ainakin osa tiimin henkilöistä valitaan jo olemassa olevista työntekijöistä. (Heikkilä 2002, 43–44.)

2.7 Tavoitteena myyntitiimi

Jotta tiimi olisi tehokas tehtävässä johon se perustetaan, pitää tiimiin valita oikeat henkilöt. Kun tavoitteena on tuloksellinen myynti, on tiimiin valittavien henkilöiden oltava myyntihenkisiä. Kun myytävä kokonaisuus koostuu sekä palvelusta että tuotteesta on kiinnitettävä huomiota siihen minkä tyyppiset myyjät sopivat tähän toimenkuvaan. Välttämättä kokenut suoramyyntiä ikänsä tehnyt myyjä ei ole paras vaihtoehto tähän tehtävään.

Etsittäessä myyntitiimiin oikeanlaisia henkilöitä ei kannata kovin paljon painottaa koulutusta tai työtaustaa vaan asennetta. Oikealla asenteella varustettu myyjä saavuttaa onnistumisia kun taas negatiivisella asenteella epäonnistumiset ovat taattuina. Myyjän asenteessa tulisi olla ainakin seuraavia piirteitä, oma-aloitteisuus, nälkäisyys, avoimuus, sisukkuus ja halu kehittyä omassa työssään. Oikea asenne ei kuitenkaan ole ainoa tekijä menestykseen. Jos myyjällä on oikeanlainen asenne, mutta tietotaito myymisestä ja tuotteista puuttuu, voi tulosten saavuttaminen olla hankalaa. Tämän tyyppiset myyjät antavat itsestään asiakkaalle huonon ammattitaidottoman kuvan. Erityisen tärkeä piirre hyvässä myyjässä on tunneäly. Tunneäly tarkoittaa kykyä ymmärtää ihmisiä ja ihmisten välisiä suhteita. (Nieminen, Tomperi 2008. 22–23.)

2.7.1 Myyntitiimin johtaminen

Myyntitiimin johtajan tulee muistaa, että hänellä ei ole johtamistehtävää ilman alaisia, ja että hän saavuttaa asetetut tavoitteet vain myyjiensä tuloksen kautta. Johtajan tärkeä tehtävä on pitää alaiset tyytyväisinä ja sitoutuneina työhönsä. Päästessään johtotehtäviin johtaja ei voi tuudittautua siihen, että hän tietää kaikesta kaiken ja kaikki menee hyvin, kun hän jakaa omaa tietoaan alaisilleen. Johtajan tulee kehittää myös itseään kokoajan ja pysyä mukana muuttuvassa kenttätössä. Tämä on mahdollista vain tekemällä itse säännöllisesti myyntityötä. Johtaminen vaatii myös päätöstentekoa puutteellisten tietojen pohjalta. Päätösten tulee olla samassa linjassa aikaisempien päätösten kanssa. Johtajan tulee ansaita luottamus omilta alaisiltaan jotta voi johtaa heitä tuloksellisesti. (Aalto, Rubanovitsch 2007, 118.)

Myyntitiimin esimiehen tulee pitää huoli, että hänen myyjiensä tekemä työ on tasapainossa. Asiakaskontaktien määrän tulee olla kohtuullinen verrattuna asiakastapaamisten määrään, ja edelleen syntyneiden kauppojen määrään. On tärkeää, että myyjien tekemä työ on laadukasta ja että heille on annettu oikeanlaiset työkalut kauppojen tekemiseen. Työkaluista tärkeimpiä ovat oikeat myyntiargumentit eli väitteet joilla myyntiä tehdään. Esimiehen tehtävänä on myös huolehtia siitä, että myyntitiimissä toimitaan oikeudenmukaisesti. Jos joku tekee enemmän tulosta kuin toiset, tulee hänet palkita siitä. Hyvästä työsuorituksesta tulee aina antaa palautetta ja tunnustusta. Hyvin työtehtäviään hoitava myyjä voidaan myös ylentää tunnustuksena hyvästä työstä. (Aalto, Rubanovitsch 2007, 120–121.)

2.7.2 Palkitseminen

Nykypäivän myyntiorganisaatioissa kilpailu hyvästä henkilökunnasta on kiristynyt. Pitääkseen parhaat osaajat talossa yrityksen tulee osata palkita osaajat oikein. Palkitsemiseen kuluu paljon muutakin kuin pelkästään työstä saatava rahallinen korvaus. Itse asiassa palkitsemiseen kuuluu kaikki se, jolla osoitetaan huomiota ja tunnustusta työntekijän saavutuksia kohtaan. Palkitsemisen oikeat muodot riippuvat myös siitä mitä työn tekijä arvostaa. Työn tekijä saattaa olla tyytyväisempi siihen, että hän saa kiitosta ja lisää vastuuta kuin siihen, että ansaittu rahapalkka olisi suurempi. (Nieminen, Tomperi 2008. 151–152.)

Palkitsemista voidaan ajatella oleva kahden tyyppistä, aineellista palkitsemista ja aineetonta palkitsemista. Aineellinen palkitseminen tarkoittaa kaikkea taloudellista eli rahallista tunnustusta työstä kuten esimerkiksi palkkaa, optioita tai bonuksia. Aineelliseksi palkitsemiseksi lasketaan myös autoetu, puhelinetu sekä liikunta- ja lounassetelit. Aineettomaksi

palkitsemiseksi luetaan kaikki se palkitseminen, jota ei voi mitata rahassa. Aineetonta palkitsemista ovat muun muassa kiitoksen antaminen hyvästä työstä, rakentavan palautteen antaminen, arvostuksen antaminen ja lisävastuun antaminen, esimerkiksi ylennyksen muodossa. Kaikki aineeton palkitseminen lisää työntekijän sisäistä motivaatiota. Sisäisen motivaation nostattaminen on työnantajan näkökulmasta erittäin tärkeää, koska se lisää työntekijän sitoutumista ja yleismotivaatiota. (Nieminen, Tomperi 2008. 156–162.)

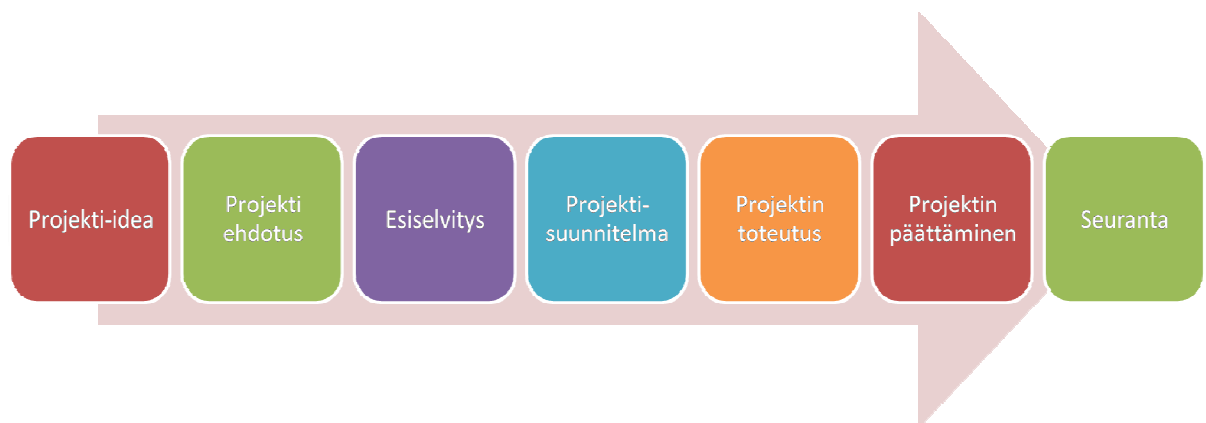
3 PROJEKTTITOIMINTA

Myyntitiimi Kajaaniin päätettiin toteuttaa projektina, joka tuottaa tietoa ja malleja yritykselle tulevaisuuden tarpeita ajatellen. Projektimuotoiseen toteuttamiseen päädyttiin, jotta toiminta olisi tehokasta ja tuottoisaa. Yrityksessä ei ollut paljoa kokemusta projektitoiminnasta, joten projektitoiminnan perusteiden opettelu tulee tarpeen tulevaisuuden projekteja toteutettaessa.

3.1 Projektitoiminnan perusteet

Projektin määritelmään kuuluu, että projekti on perustettu jotakin määrättyä tavoitetta varten ja sillä on aikataulu, määritellyt resurssit sekä oma projektiorganisaatio. Projektin tulisi tuottaa asettajalleen hyötyä projektin päämäärän toteutumisen sekä tiedon tuottamisen kautta. Projektin tulisi aina olla ainutkertainen eikä sitä tulisi suorittaa sisällöltään täysin samanlaisena uudestaan. Toki viisas projektin asettaja hyödyntää projektin tuottamia tietoja tulevaisuudessaakin. Projekti perustetaan yleensä kun halutaan toteuttaa haluttu päämäärä tehokkaasti ja määräajassa. Projektin avulla voidaan saavuttaa pieniä ja suuria tavoitteita. Projektilla voidaan toteuttaa esimerkiksi henkilökohtaista laihduttamista, jolloin projektissa on mukana varsin vähän henkilöitä. Toisaalta projektin tavoitteena voi olla avaruusraketin lähettäminen, jolloin projektiin saattaa kuulua jopa tuhansia henkilöitä. (Rissanen 2002, 14.)

Projektiin kuuluu toteuttamisen ohella useita eri työvaiheita (kuvio 3). Projekti-idean ja projektin päättämisen väliin kuluva projektiehdotus, esiselvitys, projektisuunnitelman teko ja projektin toteuttaminen. (Löw 2002, 21–22.)



Kuvio 3. Projektin rakenne (Löw 2002, 21)

Projektiorganisaatioon kuuluu projektin ohjausryhmä, projektipäällikkö sekä projektihenkilöstöön kuuluvat henkilöt. Ohjausryhmää kutsutaan myös johtoryhmäksi. Ohjausryhmä alustaa ja ideoi projektin ja valitsee projektipäällikön vastaamaan tavoitteiden toteutumisesta. Ohjausryhmä valvoo projektin edistymistä ja arvioi sen tuloksia. Projektipäällikkö vastaa kaikesta suunnitteluun ja toteuttamiseen liittyvistä asioista ja on vastuussa ohjausryhmälle. Hän myös raportoi ohjausryhmälle projektin etenemisestä. Projektipäällikkö vastaa myös tarvittavan projektihenkilöstön hankinnasta. Projektiryhmän koko riippuu projektin laajuudesta. (Silferberg 2007, 98–101.)

Projektin suunnittelu lähtee liikkeelle tavoitteiden ja päämäärien asettamisella. Tämän jälkeen tehdään projektisuunnitelma, jota pyritään noudattamaan. Monesti projektin edetessä tulee tarvetta uusille projekteille tai käynnissä olevan projektin tavoitteet saattavat muuttua. (Rissanen 2002, 15.) Projektin suunnitteluvaiheessa määritetään projektille aikataulut, henkilö- ja muut resurssit. Huolellinen suunnittelu luo edellytykset projektin onnistumiselle. Projektisuunnitelmasta vastaa projektipäällikkö, joka laatii suunnitelman ja hyväksyttää sen johtoryhmällä ennen projektin konkreettista aloittamista. Projektisuunnitelma keskittyy määrittelemään sen mitä tehdään, milloin tehdään ja kuka tekee. Projektisuunnitelman ensimmäinen versio keskittyy karkealla tasolla projektin tehtäviin. Suunnitelma tarkentuu projektiin edetessä. (Ruuska 2005, 157,160–161.)

Kun projekti on saatu toteutettua suunnitelman mukaisesti, pitää projekti päättyä. Projektipäällikkö laatii projektista loppuraportin, jossa arvioidaan projektin tavoitteiden toteutumista. Päätösvaiheessa projektipäälliköllä on tehtävänä päättää mahdolliset projektiin liittyvät työsuhteet ajoissa. Projektipäällikkö vastaa myös kaiken projektin tuottaman tärkeän tiedon arkistoisesta mahdollista myöhempää käyttöä varten. (Ruuska 2005, 241–243.)

3.2 Toteutettavan projektin taustaa

SESK:lla on ollut toimintaa Kainuussa syksystä 2008 lähtien. Alueella on vähän aikaa toiminut lisäksi yksi energiansäästöneuvoja. Alueelta on myös hankittu paikallisia yrityksiä yhteistyökumppaneiksi. Rekrytointi on ollut käynnissä koko syksyn, mutta se ei ole tuottanut haluttua tulosta. Suurin syy tähän on ollut sata prosenttinen provisiopalkkaus, joka ei ole houkutellut tarpeeksi. Kyselyitä ja kiinnostusta työhön on kyllä ollut, mutta ne jotka työtä

ovat lähteneet tekemään, ovat olleet mukana kokeilumielellä ja harrastelijapohjalla. Toisaalta olisi hyvä, jos yritys voisi ottaa töihin kaikki halukkaat ilman riskiä ja tehdä hyvää tulosta, mutta tällä nopeasti kehittyvällä alalla se ei ole mahdollista runsaan koulutustarpeen vuoksi.

Suurin ongelma oli kouluttamiseen käytetty aika, jota kului suhteettoman paljon verrattuna siitä saatuihin hyötyihin. Tämä johtui siitä, että teki työtä sitten kokopäiväisesti ja tosissaan tai harrastellen, niin koulutukseen käytetyt resurssit olivat samat. Tällöin syntyi tilanne, jossa harrastelijoita koulutettiin huonoa tulosta vastaan. Osa-aikaisille ja harrastelijoille syntyi liian kovat tulospaineet oman toimeentulonsa turvaamiseksi. Silloin kun myyntiä ei tullut, piti tehdä muita töitä, joka taas haittasi energiansäästöneuvojana toimimista ja heikensi uskoa itseensä tuloksen tekijänä. Sataprosenttisella provisiolla toimivat energiansäästöneuvojat toimivat omalla toiminimellä ja tällöin tavoitteiden asettaminen heille on hankalampaa kuin työsuhteessa toimiville. Tästä syystä SESK on päättänyt tehostaa toimintaansa ja palkata energiansäästöneuvojat kiinteällä kuukausipalkalla työsuhteeseen.

Esivalmisteluina projektille yrityksen johto oli määritellyt energiansäästöneuvoja työnkuvan, johon kuului vähintään 30 yhteydenottoa uusiin asiakkaisiin sekä vähintään kymmenen asiakaskäyntiä viikossa. Näistä kymmenestä asiakaskäynnistä odotettiin, että energiansäästöneuvoja pystyi tekemään kolme kauppaa. Lisäksi toimenkuvaan kuului energiansäästöiltojen pitoa sekä messu- ja muita tapahtumaesittelyjä.

4 PROJEKTIN TOTEUTTAMINEN

Projektin johtoryhmään kuului lisäksi yrityksen toimitusjohtaja. Projektiryhmässä oli yrityksen koulutuspäällikkö, jonka tehtävänä projektiin liittyen suunnitella koulutusmateriaaleja yhdessä kanssani.

Tuloksellisen myyntitiimin edellytyksenä oli oikeiden henkilöiden löytäminen tiimin jäseniksi. Sopivien henkilöiden löytäminen ja tiimihengen luominen oli haastava työ. Tähän voitiin vaikuttaa suunnittelemalla ja toteuttamalla rekrytointi huolella. Jo rekrytointivaiheessa kiinnitettiin huomiota tulevien tiimin jäsenten välisiin henkilökemioihin ja arvioitiin onnistuuko yhteistyö muiden tiimin jäsenten kanssa. Arviointia vaikeutti se, ettei kaikkia tiimin henkilöitä valittu kerralla.

Jokaisen valinnan jälkeen uusi henkilö piti kouluttaa. Oli tärkeää, että koulutus toteutettiin tehokkaasti ja laadukkaasti, koska koulutus antoi pohjan työnteolle. Ilman perusteellista tuote- ja myyntikoulutusta ei myöskään olisi voinut odottaa hyviä tuloksia. Alkukoulutuksen jälkeen energiansäästöneuvoja oli suurimmaksi osaksi itse vastuussa omasta oppimisesta, ja pystyi pyytämään ”tukiopetusta” tarpeen vaatiessa. Kun energiansäästöneuvoja oli saanut koulutuksen, oli hänen kehitettävä omaa toimintaansa hyvien tulosten saavuttamiseksi. Tähän kehittymiseen käytettiin hyväksi henkilöstön kehittämisen peruseriaatteita ja jatkuvan kehityksen mallia sekä mentori - suojatti vuorovaikutussuhdetta. Lisäksi tiimin tuli olla hyvin johdettu, jotta energiansäästöneuvojat saatiin motivoitua työhönsä, koska motivoituneet työntekijät olivat huomattavasti tehokkaampia.

Projektin kesto oli ajallisesti rajattu kestämiään toukokuun 2009 loppuun, jolloin tiimi tuli olla koottuna, valmiina kehittämään ja kasvamaan sekä tuottamaan odotettua tulosta yritykselle.

4.1 Rekrytoinnin valmistelut

Rekrytoinnin alkuvalmisteluina laadittiin karkea rekrytointikäytäntö (LIITE 1.), ja mietittiin henkilöstöstrategiaa eli tehtiin määritelmä kriteereistä jotka hakijoille asetettiin ja minkä tyyppisiä henkilöitä tulisi löytää. Mietinnän tuloksena päätettiin rekrytoida henkilöitä, joilla

asenne ja työmotivaatio ovat hyvät, eikä niinkään tarkkaan miettiä sitä mitä henkilö on aikaisemmin tehnyt tai opiskellut. Aikaisempi työkokemus katsottiin eduksi, mutta kaikista tärkeintä oli se millä asenteella uusi työntekijä tuli työtään tekemään. Tähän ratkaisuun päädyttiin, koska luotettiin yrityksen kykyyn kouluttaa hyvästä tyylistä huippumyyjää.

Joulukuun lopulla 2008 aloitettiin valmistelut tulevaa myyntitiimiä varten. Ensimmäisenä piti hankkia toimitilat. Toimitilojen kriteerinä oli, että niistä saataisiin tiimille toimisto, jossa pidettäisiin tiimipalaverit sekä toteutettaisiin bookkausta eli energiansäästökartoitusaikojen sopimista asiakkaiden kanssa puhelimitse. Aloittavalle yritykselle oli myös tärkeää, että tilat eivät olisi mitenkään kalliit. Parin viikon hakemisen jälkeen sopivat tilat löytyivät Petäisen niskan teollisuusalueelta Kajaanista. Hankitut tilat täyttivät kaikki kriteerit.

4.2 Rekrytoinnin toteuttaminen

Samaan aikaan tilojen etsimisen kanssa aloitettiin rekrytointi. Rekrytoinnin ensimmäinen askel oli määrittää työnkuva sekä miettiä minkä tyyppisiä henkilöitä tiimiin tultaisiin valitsemaan. Työn kuvaan energiansäästöneuvojalla kuuluu kontaktien hankkiminen eri tavoin, esim. kaupassa esittelypisteessä, puhelimella tai asiakkaiden suosituksista. Kontaktin hankinnan jälkeen energiansäästöneuvoja tekee asiakkaalle energiansäästökartoituksen, jossa tarkastellaan mahdolliset kohteet, joissa asiakas voi säästää. Kartoituksen jälkeen energiansäästöneuvoja myy sopivat energiansäästöratkaisut asiakkaalle. Työnkuvaan kuluu myös erilaisten energiansäästöinfojen sekä messutilaisuuksien pito. Tähän tehtävään sopivan henkilön tulee olla ulospäin suuntautunut, sosiaalinen ja innokas oppimaan uusia asioita. Myyntityössä ei myöskään saa heti antaa periksi, vaan henkilön tulee osata keskustella asiakkaan kanssa määrätietoisesti kauppaan johdatellen.

Seuraavaksi valittiin sopiva rekrytointikanava. Aikaisemman kokemuksen perusteella päätettiin rekrytointi-ilmoitus julkaista ainoastaan maksuttomassa työvoimatoimiston verkkopalvelussa (www.mol.fi). Tähän päädyttiin, koska vasta aloittaneella yrityksellä oli rajalliset rahavarat ja aikaisempien lehti-ilmoitusten huono tulos eivät kannustaneet lehti-ilmoituksen julkaisemiseen. Myöskään kalliiden rekrytointifirmojen käyttö ei tullut kysymykseen.

4.2.1 Työnhakuilmoituksen laatiminen ja julkaisu

Työnhakuilmoitusta laadittaessa tulee kiinnittää huomiota siihen, että kertoo yrityksestä sekä avoinna olevasta paikasta lyhyesti, mutta mahdollisimman kuvaavasti (Markkanen 2005, 125). Jos ilmoitus on vääränlainen, saadaan vääränlaisia hakijoita. Ilmoitus (LIITE 2.) laadittiin näitä asioita silmällä pitäen.

Ilmoituksen julkaisun jälkeen hakemuksia tuli 38 kappaletta. Jokaiselle hakijalle vastattiin heti hakemuksen saamisen jälkeen (LIITE 3). Hakemukset käytiin läpi lukemalla ne kahteen kertaan, ja ensimmäisen lukukerran jälkeen karsittiin pois ne, jotka olivat hakeneet vain jonkun työpaikan toivossa. Ensimmäisen lukukerran jälkeen hakemuksista karsiintui 20. Toisella lukukerralla keskityttiin enemmän siihen, minkälainen henkilö tekstin takana on. Hakemusten toisella lukukerralla lukemisen suoritti kaksi henkilöä, jotka molemmat suosittelivat haastatteluun kymmentä hakijaa. Tällä menettelyllä saatiin laajempaa näkökulmaa hakemusten arviointiin. Molemmat lukijat kävivät yhdessä läpi omasta mielestään parhaat kymmenen, jonka perusteella päätettiin ensimmäiselle haastattelukierrokselle kutsuttavat kymmenen hakijaa.

4.2.2 Haastattelut

Ensimmäisellä kierroksella hakijoita haastateltiin kehitetyn lyhyen rekrytointihaastattelun (LIITE 4.) pohjalta. Ensimmäisellä haastattelukierroksella hakijalle kerrottiin seikkaperäisesti työnkuva ja keskusteltiin siitä miten tällainen työ mahdollisesti hakijalle sopisi. Osa hakijoista hoksasi itse tässä vaiheessa hakeneensa työhön, johon ei ollut sopiva. Tämän tiedon pohjalta päättelimme, että seuraavaa hakua varten työnhakuilmoitusta tulisi muokata, etteivät hakijat saisi työstä vääränlaista kuvaa. Osa haastateltavista vakuutteli myyntitaitojaan seinille vilkuillen vaivaantuneen oloisena. Tämän tapainen vakuuttelu ja seinille vilkuilu toimii harvoin myyntitilanteissa, joten nämä hakijat karsiutuivat tässä vaiheessa. Haastateltujen joukossa oli myös kaksi henkilöä, jotka olivat vuosia olleet suoramyyntialalla ja kertoivat polttaneensa itsensä loppuun työnteolla. Myöskään nämä eivät vakuuttaneet olemuksellaan ja heidät hylättiin jatkosta.

Ensimmäisen haastattelukierroksen jälkeen jatkoon valittiin kolme henkilöä. Ensimmäinen oli noin kolmekymmentävuotias tradenomi, ja kertoi työskentelevänsä automyyjänä paikallisessa autoliikkeessä. Aikaisemmin hän kertoi olleensa kiinteistönvälitysalalla. Hänellä oli kahden viikon irtisanomisaika autoliikkeestä. Hän vaikutti kädenpuristuksesta asti reippaalta ja

innokkaalta myynnin ammattilaiselta. Toisena jatkoon valittu oli noin kuusikymmentävuotias entinen yrittäjä, joka oli myynyt myös ilmalämpöpumppuja. Koulutukseltaan hän oli tekniikko. Sillä hetkellä hän oli työttömänä ja olisi voinut aloittaa työt heti. Hän valittiin jatkoon ammattitaidon ja kokemuksen ansiosta. Kolmas hakija toimi silloin työllistämiprojektissa. Hän oli aikaisemmin myynyt muun muassa sairaalatarvikkeita, pölynimureita sekä mainostuimistopalveluita. Kolmas hakija oli iältään lähellä viittäkymmentä. Hänen sen hetkinen työprojekti kesti maaliskuun loppuun, joten hän olisi voinut aloittaa työt vasta sen jälkeen. Kolmannen hakijan jatkoon pääsyyn vaikutti vahva kokemus myynnistä. Myynnin osaamiseen perustelut tulivatkin esille jo haastattelun alussa.

Toinen haastattelukierros pidettiin 5.1.2009 Kajaanissa uusissa toimitiloissa. Haastattelua piti kanssani yrityksen toimitusjohtaja. Toisella kierroksella päädyttiin haastattelemaan kahdestaan, koska hakijoista haluttiin saada kahden henkilön mielipide, sekä samalla pystyttiin luomaan haastateltavalle hieman painetta, jota työssä tulee vastaan joka päivä. Toisella haastattelukierroksella pohjana käytettiin laadittua rekrytointihaastattelupohjaa (LIITE 5). Toisen haastattelun kesto oli ajallisesti noin yksi tunti hakijaa kohden.

4.2.3 Valintoja

Haastattelun jälkeen molemmat haastattelijat laativat haastatelluista rekrytointimatriisiin (LIITE 6.), jonka avulla haastateltavat laitettiin järjestykseen. Molempien matriisit olivat lopputulokseltaan hyvin samankaltaisia ja hetken keskustelun jälkeen automyyjä oli etsimämme henkilö. Valintaan vaikutti reipas ote ja muihin hakijoihin verrattuna nuoruuden into. Valinnan vahvistumisen jälkeen valitulle ilmoitettiin seuraavana päivänä työn alkamisesta. Haastattelujen jälkeen kaikille jotka haastatelluille ilmoitettiin puhelimitse, että heitä ei tällä kertaa valittu, ja toivotettiin hyvää jatkoa. Niille joita ei haastatteluun valittu ollenkaan, lähetettiin ilmoitus (LIITE 7.) sähköpostitse.

Uuden työntekijän oli määrä ilmoittaa irtisanoutumisestaan seuraavana maanantaina. Soittoa ei kuulunut eikä häntä tavoitettu puhelimitse koko alkuviikkona. Keskiviikkona iltapäivällä epäily valitusta henkilöstä kasvoi, ja päätettiin soittaa autoliikkeeseen, jossa hän omien sanojensa mukaan oli töissä. Tavoitettua autoliikkeen johtaja, saatiin selville, ettei valittu henkilö ollut työskennellyt autoliikkeessä enää kuuteen kuukauteen. Valinta oli siis epäonnistunut, koska hakijan työhistoriaa ei tarkastettu ja luotettiin myyntimiehen puheisiin.

Samaan aikaan Kajaanissa piti saada myynti käyntiin, jotta saatiin katettua kuluja, joita uusista toimitiloista koitui. Päätettiin hieman hengähtää rekrytoinnissa, keskittyä viikko myyntitoimintoihin ja ottaa hieman miettimisaikaa, jotta samalta virheeltä välttyttäisiin.

Loppuviikosta valitsemamme henkilö soitti ilmoittaakseen, että hän on ollut sairaalassa koko viikon, ja voisi aloittaa työt heti seuraavana maanantaina. Hänelle ilmoitettiin puhelimesta, että olemme menettäneet luottamuksen häneen ja hän myönsi valehdelleensa haastattelussa. Tämän puhelun jälkeen asia oli loppuun käsitelty, ja opittu, että on tärkeää tarkastaa suositukset jos niitä on, ja jos ei ole, niin kysyä niitä.

Tilanne oli kuitenkin edelleen se, että Kajaaniin tarvittiin työntekijä, ja oltiin tultu tulokseen, ettei muissa hakijoissa ollut haettua henkilöä. Samaan aikaan rekrytoitiin Oulussa ja sieltä saatiin hakija, jolla olisi mahdollisuus työskennellä myös Kajaanissa. Hakija oli käynyt kahdessa haastattelussa Oulussa ja siellä päätettiin ehdottaa hakijaa Kajaanin toimipisteeseen. Hakija oli aikaisemmin tehnyt kiinteistövälittäjän töitä Etelä-Suomessa, joten hänellä oli aikaisempaa myyntikokemusta. Hän oli aloittanut talotekniikan opinnot Espoossa ammattikorkeakoulussa. Opinnot hän tulisi suorittamaan pääasiassa etäopiskeluna, ja lähiopetusta olisi ainoastaan seitsemänä viikkona vuodessa. Yhteisen pohdinnan jälkeen tultiin tulokseen, etteivät opinnot olleet este energiansäästöneuvojan työlle. Hakija haastateltiin vielä kerran Kajaanissa 20.1.2009 jonka perusteella päätettiin, että hän aloittaa työt maanantaina 2.2.2009. Henkilö päätettiin palkata koska hän oli lähtöjään Kajaanilainen ja tunsu paljon potentiaalista asiakaskuntaa. Hän oli täynnä intoa päästä myymään ilmalämpöpumppuja, josta hänen kotonaankin oli käyty paljon keskusteluja. Lisäksi hänen talotekniikan opinnot tukivat myyntityötä. Valinnan varmistuttua haluttiin valitussa henkilössä herättää mielenkiintoa tulevaa koulutusta varten, ja hänelle annettiin muutamia tuote-esitteitä perehdyttäväksi.

4.3 Kouluttaminen

Ensimmäinen tehtävä uuden työntekijän aloittaessa oli perehdyttää ja kouluttaa hänet yrityksen toimintatavoille. Koulutus koostui teoria osuudesta sekä asiakaskäynneistä. Koulutusjakson pituus oli viikko, jonka aikana käytiin läpi yhdessä koulutuspäällikön kanssa laadittu teoria1-koulutuspaketti (LIITE 8). Teoria1-koulutuspaketin tavoitteena on perehdyttää työntekijä yrityksen tapaan toimia, lämmitysjärjestelmiin sekä asiakkaalle tarjottaviin ratkaisuihin. Koulutuksen jälkeen työntekijän tulee tuntee erilaiset lämmitysjärjestelmät, sekä osata

suunnitella sekä myydä ilmalämpöpumppu, energiansäästölamput sekä vedensäästösuuttimet omakotitalon tarpeisiin.

Koulutusta suunniteltaessa päädyttiin ratkaisuun, ettei ensimmäisessä koulutuksessa kannata kouluttaa kaikkia mahdollisia tuotteita. Suuremmat järjestelmät kuten maalämpö, vesi-ilmalämpö ja suuriin tiloihin tarkoitetut ilmalämpöpumput koulutetaan työntekijälle, kunnes työntekijä hallitsee ilmalämpöpumput ja niiden myymisen. Suurempien järjestelmien koulutus tapahtuu yhdessä aluepäällikön kanssa samalla kun suunnitellaan todellista järjestelmää asiakkaalle. Näin saadaan mahdollisimman todellinen harjoituskohde. Suurempien järjestelmien koulutukseen runkona käytetään myös siihen koottua koulutuspakettia teoria2 (LIITE 9). Ilmalämpöpumpun myynnin opetteluun menee työntekijästä riippuen 1-2 kuukautta, ja sen hallitsemiseen noin 6-8 kuukautta.

Koulutus aloitettiin 2.2.2009 Kajaanin toimistolla. Aamu aloitettiin teoriaosuudella ja iltapäivällä käytiin asiakkaalla tekemässä energiansäästökartoitus. Tarkoituksena oli, että käydään asiat ensin teoriassa läpi ja mennään sitten asiakkaalle katsomaan, miten työ hoituu käytännössä. Seuraavan päivän ohjelma oli pitkälle samanlainen, ja päästiin jo tekemään ilmalämpöpumppukauppaa. Lisänä ensimmäiseen päivään harjoiteltiin bookkausta. Bookkauksen harjoittelussa käytiin läpi asiat, jotka puhelimesta tulee asiakkaalle kertoa, ja ennen kaikkea sitä miten yhteisen ajan energiansäästökartoitukselle saa sovittua. Kaupanteko tässä vaiheessa koulutusta on erittäin tärkeää ja se antaa uudelle työntekijälle realistisen kuvan siitä miten sitä kauppaa sitten oikeasti tehdään. Jokaisen käynnin jälkeen käynti analysoitiin ja käytiin läpi asiakkaan antamat ostosignaalit ja syyt jotka johtivat kaupantekoon tai tekemättä jäämiseen. Näin asiakaskäynneistä saatiin paras mahdollinen oppi. Ensimmäisen viikon aikana yhteisiä asiakaskäyntejä kertyi 10, joista kolme olivat uuden työntekijän vetämiä. Suoria kauppia ensimmäisen viikon aikana tehtiin kolme ja myöhemmin kauppaan johti yksi viikon käynneistä. Kokonaisuudessa koulutusviikko oli hyvä.

Intensiivisen koulutusviikon jälkeen koulutusta tapahtui jatkuvasti mentori - suojatti vuorovaikutussuhteessa. Mentorointi osoittautui erittäin käyttökelpoiseksi lisäkoulutusmuodoksi myyntityössä. Aina kun energiansäästöneuvojalla tuli asiakkaalla uudentyyppinen tilanne vastaan, johon hän ei osannut vastata, oli hänellä tuki puhelinsoiton päässä. Vastaus löytyi yleensä aina mentorilta ja asiakas sai tarvitsemansa tiedon päätöstensä pohjalle heti.

4.4 Toisen energiansäästöneuvojan rekrytointi

Seuraavalla viikolla uusi energiansäästöneuvoja aloitti itsenäisen työskentelyn ja teki heti ensimmäisen kaupankin. Tässä vaiheessa oltiin projektin aikataulua kaksi viikkoa jäljessä ja uuden työntekijän kanssa hyvin alkaneen alun jälkeen haluttiin kuroa aikataulua kiinni.

Uusi työnhakuilmoitus (LIITE 10.) julkaistiin työvoimatoimiston verkkosivuilla maanantaina 9.2.2009, ja ensimmäiset haastattelut pidettiin jo 13.2.2009. Toista paikkaa täytettäessä hakemuksia saapui vain kymmenen, eli huomattavasti vähemmän kuin aikaisemmin. Syynä tähän oli varmasti se, että työnhakuilmoitusta muutettiin hieman ja puheluita tuli enemmän. Puhelimessa saatiin karsittua pois monta hakijaa, jotka huomasivat jo puhelun aikana, etteivät he olleet kiinnostuneet työstä. Uusi ilmoitus siis toimi ja vähensi työmäärää.

Puheluiden perusteella haastatteluun valittiin kolme henkilöä. Joista ensimmäinen oli sillä hetkellä työttömänä ollut ravintolatyöntekijä, jolla oli hieman kokemusta myynnistä vaimonsa sisustus- ja akustointiyrityksessä. Hän oli puhelinkeskustelun perusteella intoa täynnä ja sanoi, että ei ole eteen vielä työtä joka olisi jäänyt tekemättä. Sanojensa perusteella asenne oli hyvä ja hänet oli pakko nähdä. Toisena haastateltavana oli Ruotsissa parvekelasitusosalalla ollut henkilö, joka oli muuttamassa takaisin Suomeen ja halusi tehdä myyntityötä. Hän oli kiinnostunut myyntityöstä Kainuussa ja halusi juuri lämpöpumppualalle, koska tiesi, että niitä tullaan myymään paljon. Kolmas haastateltava oli kotoisin Kuhmosta, hän oli työskennellyt muun muassa tulisijamyynä ovelta ovelle. Hän oli työtön ja halusi vain töitä. Päätimme kuitenkin haastatella, koska Kuhmo olisi ollut hyvä markkina-alue ja aikaisemman myyntikokemuksen perusteella olisi voinut työ sujuakin.

Ensimmäisestä haastattelukierrokselta jatkoon pääsi vain työttömänä ollut ravintolatyöntekijä. Hän oli toiminut monella eri alalla ja haastattelussa hänestä näki heti, että jos hän johonkin ryhtyy, hän tekee sen huolella. Toinen haastattelu saatiin pidettyä 25.2.2009, tällöinkin haastattelussa oli mukana yrityksen toimitusjohtaja. Haastattelun jälkeen hakija päätettiin palkata töihin. Vaikka hänellä oli vain vähän kokemusta myyntityöstä, hänen valintaa tukivat halu oppia uutta ja tarttua haasteisiin sekä se että hänelle oli mahdollista saada työllistämistukea työvoimatoimistolta. Hänelle ilmoitettiin asiasta seuraavana päivänä ja koulutus hänen kanssaan aloitettiin 2.3.2009.

Toisen energiansäästöneuvojan kouluttaminen eteni aiemmin kehitetyn mallin mukaisesti. Itsenäiseen työskentelyyn hän oli valmis viikon kuluttua koulutuksen aloittamisesta. Hänen kohdallaan kauppaa alkoi tulla odotetusti ja hänen työpanokseen ja tulokseen oltiin tyytyväisiä alusta asti.

4.5 Tiimin kehittäminen

Tässä vaiheessa projekti oli edennyt vaiheeseen, jossa kaksi energiansäästöneuvojaa oli rekrytoitu ja koulutettu työhön. Ensimmäisenä työt aloittanut ei vielä ollut päässyt odotettuihin tuloksiin, ja tästä syystä päätettiin, ettei seuraavaa rekrytointia aloiteta ennen kuin tavoitteet täyttyvät. Jos tässä vaiheessa olisi orjallisesti pidetty suunnitelmasta kiinni ja otettu vain lisää henkilöitä töihin, olisivat seuraukset saattaneet olla kohtalokkaita. Seurauksena olisi saattanut olla koko Kajaanin toimipisteen lakkauttaminen, koska kaksi tuottavaa työntekijää ei kykene tekemään tulosta niin paljon, että se kattaisi heidän omien kulujensa lisäksi kahden tai jopa kolmen työntekijän kulut.

Jokainen työviikko aloitettiin viikkopalaverilla, jossa käytiin läpi edellisen viikon tulos ja mietittiin syyt onnistumisiin ja epäonnistumisiin. Viikkopalaverissa kaikki tiimin jäsenet kertoivat omia kokemuksia asiakaskentältä ja mietittiin yhdessä mitä sillä viikolla tehdään, jotta myyntitavoite täyttyy. Viikkopalaverit olivat hyviä oppimistilanteita ja onnistumisten sekä epäonnistumisten jakaminen auttoi tiimiä kehittymään. Viikkopalaverissa oli myös hyvä hetki tuoda esille tuoteuutuuksia sekä antaa pikakoulutusta niihin asioihin, jotka ovat edellisen viikon aikana jääneet mietityttämään. Työntekijöiltä tulleen palautteen perusteella todettiin viikkopalaverin olevan hyvä oppimistilanne.

3.3.2009 Yrityksessä järjestettiin yhteinen koulutus, jossa oli mukana koko yrityksen myyntihenkilöstö. Koulutuksessa lanseerattiin yhteistyö Kainuun Energian kanssa ja samalla SESK:lle tuli uusi tuote, joka oli sähköön myynti. Koulutuksen muita aiheita olivat uusien rahoitusmahdollisuuksien myyminen sekä myynnin tehostaminen. Koulutus oli aiheiltaan erittäin hyvä ajatellen Kajaanin tiimiä, koska myyntiin tarvittiin lisä potkua ja uudenlaisen rahoitusmahdollisuuden sekä uuden tuotteen ansiosta sitä saatiinkin lisättyä.

2009 huhtikuun puolivälissä yrityksessä oli havaittu, että maalämpö- ja vesi-ilmalämpöjärjestelmille kysyntä oli kasvussa. Yrityksen johto päätti aloittaa suurempien

järjestelmien tehokkaamman markkinoimisen ja näin myös järjestelmien koulutus myynti-henkilöstölle täytyi aloittaa tosissaan. Kouluttamisen lisääminen olemassa olevalle henkilös-tölle tarkoitti, ettei uuden työntekijän rekrytointia ollut järkevää aloittaa vielä tässäkään vai-heessa.

Alustava koulutus maalämpö ja vesi-ilmalämpöjärjestelmiin toteutettiin Kajaanissa toimistol-la perehtymällä järjestelmien toimintaperiaatteisiin ja käymällä läpi eri tuotteiden ominaisuuksia. Ensimmäisen koulutuksen tavoitteena oli tutustuttaa työntekijät uusiin järjestelmiin ja antaa valmiudet niiden tarjoamiseen asiakkaalle, mutta ei vielä antaa täydellistä osaamista niihin. Tarkoituksena oli, että kun asiakkaalta tulee ostosignaaleja suurempiin järjestelmiin, osataan niitä tarjota vaihtoehtona ilmalämpöpumpulle. Syvällisempi perehtyminen tuotteisiin tapahtui oikean asiakasprojektin toteuttamisen kautta, jossa aluepäällikkö oli suunnittelemas-sa ja mitoittamassa järjestelmää.

Toukokuun alussa päätettiin aloittaa uuden henkilön rekrytoiminen. Edellisessä haussa tu-lokselliseksi osoittautunut työnhakuilmoitus julkaistiin uudelleen. Hakemuksia saapui tällä kertaa 12, joista viisi oli hakenut paikkaa jo aikaisemmin. Haastattelut pidettiin kolmelle haki-jalle 18. - 19.5.2009. Paikkaa tarjottiin pätevälle hakijalle, joka oli sillä hetkellä keittiömyyn-tialalla, mutta hän kieltäytyi paikasta. Muita päteviä hakijoita ei joukossa ollut, joten paikka jäi sillä kertaa täyttämättä.

Projekti päätettiin toukokuun viimeinen päivä, jolloin tiimin koko oli kaksi energiansäästö-neuvojaa ja aluepäällikkö.

5 TOTEUTETUN PROJEKTIN TULOKSET

Projektin tuloksena SESK:lle hankittiin asianmukaiset toimitilat, jotka toimivat tiimipalaverien sekä koulutusten pitopaikkana. Lisäksi päivittäisiä bookkauksia toteutettiin hankituissa tiloissa. Projektin aikana rekrytoitiin kaksi energiansäästöneuvojaa, joista toinen oli päässyt jo hyvään vauhtiin omassa myyntityössään. Toisen kohdalla jouduttiin vielä järjestämään lisäkoulutusta.

Projekti tuotti koulutusmateriaalia, jota yritys pystyy hyödyntämään tulevaisuuden koulutuksissa. Lisäksi rekrytointiin saatiin toimintamallit, joita voidaan käyttää pohjana tulevaisuuden rekrytointitilanteissa.

Alun perin asetetusta tavoitteesta rekrytoida kolme henkilöä jouduttiin tinkimään, koska toisen energiansäästöneuvojan kohdalla myynti ei lähtenyt käyntiin odotetuin tuloksin. Myyntiä kyllä tuli, mutta asetettuun tavoitteeseen hän ei aivan päässyt. Toisaalta tiimi pääsi myynnillisesti sille asetettuun tavoitteeseen. Tämä tietysti tarkoitti, että sekä aluepäällikkö että toinen energiansäästöneuvoja tekivät yli oman henkilökohtaisen tavoitteen.

Opinnäytetyön projektin toteuttamisen aikana sain kallisarvoista kokemusta rekrytointin toteuttamisesta, sekä ihmisten johtamisesta. Sain kiitosta projektin aikana oma-aloitteisesta toiminnasta. Projektin jälkeen minut palkattiin yrityksen myyntipäälliköksi, joten henkilökohdaisestikin projekti tuotti hyvän tuloksen. Saamastani kokemuksesta on varmasti hyötyä tulevaisuuden työelämässä ja opittua on helppo soveltaa monelle alalle.

5.1 Tulosten seuranta Kajaanissa

Projektin päättämisen jälkeen perustetun tiimin tuloksia seurattiin viikoittain. Siirtyessäni vähitellen Kajaanin aluepäälliköistä koko yrityksen myyntipäälliköksi, Kajaaniin täytyi saada uusi aluepäällikkö. Jälkimmäisenä taloon tullut energiansäästöneuvoja oli osoittanut kykynsä myynnissä ja oli muutenkin ollut alusta asti kiinnostunut ylenemään aluepäälliköksi. Oli kuitenkin päätetty ettei kesän aikana tehdä uusia rekrytointeja, koska kesälomien aikaan myynti on aina hitaampaa. Kesän aikana uusi aluepäällikkö teki edelleen hyvin kauppaa, mutta toisen työntekijän kohdalla asiat alkoivat mennä huonompaan suuntaan. Myyntiä ei tullut odotetusti

ja kauppa toisensa jälkeen jäi puolitiehen. Monenlaisia keinoja tilanteen korjaamiseksi yritettiin. Ensimmäisenä koulutettiin myyntitilanteita tukiopetuksena uuden aluepäällikön kanssa. Tämä ei tuottanut juuri mitään tulosta, ja jouduttiin antamaan varoitus, jonka ehtona oli, että myynnin tulee korjautua seuraavan kuukauden aikana tai kyseinen henkilö joudutaan irtisanoamaan heikon myynnin vuoksi. Varoituksen jälkeen tilannetta yritettiin paikata yhteisillä käynneillä ja kehityskeskusteluilla. Tilanne ei kuitenkaan korjautunut ja elokuussa 2009 henkilö irtisanottiin.

Projektin tulokset olivat syyskuun alussa 2009 osoittautuneet heikoiksi, koska alkuperäisestä tavoitteesta, toimivasta myyntitiimistä, jäljellä oli enää aluepäällikkö. Aluepäällikkö oli kuitenkin edelleen päässyt tavoitteisiin ja hänen myyntiinsä voitiin luottaa.

5.2 Projektin vaikutukset yrityksessä

Kajaanissa rekrytoinnin lähdettyä käyntiin keväällä 2009, alettiin yrityksessä suunnitella laajenemista muillekin paikkakunnille. Alun lupaavat tulokset siitä, miten Kajaanin toimipiste tuotti kattaakseen omat kulut, rohkaisi rekrytoinnin aloittamiseen Ylivieskan, Rovaniemen, Kuusamon ja Kemin alueella. Kajaanin projektin päätyttyä muilla paikkakunnilla oli rekrytoitu 1-2 henkilöä. Ylivieskaan oli rekrytoitu aluepäällikön lisäksi energiansäästöneuvoja, ja Rovaniemellä, Kuusamossa ja Kemissä rekrytoituna olivat aluepäälliköt. Lisäksi Kemiin oli hankittu toimitilat.

Kesän aikana Kemin toimipiste jouduttiin lakkauttamaan kannattamattomana. Rovaniemellä ja Kuusamossa rekrytoitiin molemmissa aluepäällikölle kaveriksi energiansäästöneuvoja. Kesän aikana rekrytoinnit aloitettiin myös Oulussa. Ouluun palkattiin kaksi energiansäästöneuvojaa, joista toinen lopetti omatahtoisesti toisen päivän jälkeen ja toinen jouduttiin irtisanoamaan koeajalla myyntitavoitteisiin pääsemättömyyden vuoksi.

Syksyn 2009 aikana yrityksessä työskenteli parhaimmillaan 14 työntekijää, joista kahdeksan toimi myynnissä, neljä oli asentajia, yksi taloussihteeri ja yksi toimitusjohtaja. Lisäksi yrityksellä oli viisi edustussuhteessa olevaa myyjää. Syksyn aikana ilmalämpöpumppujen myynti oli hurjaa ja lokakuussa 2009 Suomen Energiansäästökeskus Oy saavutti yli sadan ilmalämpöpumpun myynnin ja oli yksi Suomen suurimmista ilmalämpöpumppujen toimittajista.

6 KEHITTÄMISTOIMENPITEET

Loppusyksystä myynti alkoi hidastua ja Kuusamon ja Rovaniemen toiminnot eivät tuottaneet suunnitellulla tavalla. Osa näiden toimipisteiden henkilöstöstä irtisanoutui ja osa jouduttiin irtisanomaan myynnin riittämättömyydestä johtuen. Alkuvuodesta 2010 myynti romahti lähes olemattomiin, koska ei ollut enää montaa myyjää, jotka olisivat aktiivisesti myyneet. Myynnin romahtamisen vaikutuksesta jouduttiin karsimaan kiinteitä kuluja, ja molempien paikkakuntien toimipisteet lakkautettiin. Kuusamossa ja Rovaniemellä oli sillä hetkellä yhdet edustussuhteessa olevat myyjät, jotka tekivät energiansäästötuotteiden myyntiä sivutoimise-
na.

Aikaisemmin syksyllä oli tehty päätös, ettei uusia kuukausipalkkaisia energiansäästöneuvoja enää palkattaisi, vaan lähdetäisiin rakentamaan uutta myyntiorganisaatiota nykyisten palkattujen ja uusien edustussuhteeseen otettavien myyjien kanssa. Tähän syynä oli se, että suurimman osan kohdalla kuukausipalkatuista motivaatio myyntiä kohtaan ei ollut riittävä, kun palkan sai vaikka myyntiä ei olisi tullutkaan. Selvästikin monella oli täysin vääränlainen kuva siitä, paljonko yksi ilmalämpöpumpputuotteen tuottaa katetta yritykselle ja paljonko työntekijän todelliset kustannukset ovat.

Alkuvuodesta 2010 pidettiin useita palavereja myynnin saamiseksi nousuun ja mietittiin mikä meni vikaan ja mitä tulisi tehdä toisin, jotta uudelta samanlaiselta katastrofilta välttyttäisiin. Syyt myynnin hidastumiseen löytyivät myynnin johtamisesta. Tai oikeastaan voisi sanoa myynnin johtamattomuudesta. Luotettiin siihen, että myynnin kerran alettua kunnolla se pysyy siinä. Käytännössä myyjillä tuli eteen tilanne, jossa saavutettiin asetetut tavoitteet puolella siitä työmäärästä, mikä ennen jouduttiin tekemään. Tämä johtui siitä, että ilmalämpöpumppujen menekki oli huipussaan ja myyminen helppoa. Kun joulun alla myynti alkoi vähitellen hiljentymään, jouduttiin paniikkiin. Samaan tahtiin kun jatkettiin joulun yli alkuvuoteen, niin katastrofi oli valmis.

Tämän tilanteen korjaamiseksi myyjien päivittäiseen toimintaa tuli tehdä suuria muutoksia. Muutosten sisäänajo vaati huolellisen suunnitelman siitä millaisella mallilla tavoitteisiin päästäisiin. Kahden viikon kehittämisen ja testaamisen tuloksena päädyttiin malliin, jossa bookaus ja asiakaskäynnit tehtiin eri päivinä. Tämä malli selkeyttää myyntityötä ja mahdollistaa rutiinien muodostumisen myyntityöhön.

Toisena kehittämisen kohteena huomattiin uudelle myyjälle annettava koulutus. Tarkastellessa tarkemmin koulutuksen sisältöä huomattiin sen painottuvan pääasiassa tuotteiden teknisiin ominaisuuksiin ja asennusten suunnitteluun. Tämäkin on todella tärkeää, mutta jos myyjä ei tiedä miten asiakkaisiin otetaan kontaktit ja kuinka monta kontaktia yksi kauppa keskimäärin vaatii, on teknisten asioiden opiskelu turhaa. Käytännössä koulutuspaketti tulee muuntaa myyntiin ja myyntiprosessin hallitsemiseen tähtääväksi.

6.1 Tuloksellisen myyntitiimin perustaminen

Tuloksellisen myyntitiimin perustana ovat huippumyyjät. Jotta tiimiin saadaan huippumyyjiä, täytyy ensin tiedostaa millainen on huippumyyjä. Huippumyyjän ominaisuuksiin kuuluvat kunnianhimo, periksi antamattomuus ja innokkuus. Huippumyyjiä rekrytoitaessa tulee kiinnittää erityisesti huomiota siihen, mitä työpaikan tulee pystyä tarjoamaan, jotta paikka olisi kiinnostava.

Palkitseminen yrityksessä tulee olla kannustavaa ja siihen tulee kehittää yksinkertainen järjestelmä. Energiansäästöratkaisujen myynnissä sataprosenttinen provisiopalkkaus toimii huomattavasti parempana motivoijana myyjille kuin kuukausipalkka. Sataprosenttista provisiota käytettäessä pitää kiinnittää erityistä huomiota myyjien jatkuvan myynnin tekemiseen. Lisähaastetta tähän tuo se, että jos myyjä toimii edustajana oman toiminimen kautta, häntä ei voi velvoittaa tekemään työtä. Toimivin ratkaisu olisikin ottaa henkilöt työsuhteeseen, jossa palkkaus on sataprosenttinen provisio. Huippumyyjiä provisiopalkkaus ei pelota, vaan se antaa lisähaastetta ja näyttämisen halua.

Energiansäästöneuvojille on haastavaa rakentaa alkukoulutus, koska uusia tuotteita tulee alussa paljon. Koulutuksen tulee olla samalla tekninen ja jatkuvaan myyntityöhön orientoiva. Liika tekninen koulutus saattaa aiheuttaa asiakastilanteessa liiallisen tuotteen esittelyn, eikä tuotteen myyntiin kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Koulutus tulee rakentaa siten, että siinä on tärkeimmät tekniset asiat, mutta ehdottomasti pääpaino tulee olla myyntiprosessin opettelussa. Myyntiprosessi täytyy saada jatkuvaksi, jotta tuloksiin on mahdollista päästä. Jatkuva myyntiprosessi perustuu tiettyihin rutiineihin ja kontaktimääriin. Myyntiprosessissa rutiineilla tarkoitetaan jatkuvaa uusien kontaktien hankkimista ja aikataulutettua toimintaa kontaktien

hankinnan ja asiakaskäyntien kanssa. Ilman kontakteja ei saa tapaamisia ja ilman tapaamisia ei tule kauppaa.

6.2 Myyntitiimin johtaminen ja kehittäminen

Myyntitiimin johtamisessa erityistä huomiota tulee kiinnittää myyjien jatkuvaan motivointiin. Projektin toteuttamisen jälkeen yrityksessä kokeiltiin erilaisia myyntikilpailuja motivointikeinoina. Useimmat kilpailut tuottivat hyviä tuloksia, mutta ongelmana oli, etteivät kaikki olleet täysillä mukana kilpailussa. Kilpailujen palkinnot olivat aina aineellisia kuten esimerkiksi ulkomaan matkoja ja kuumailmapallolento. Lisäksi kilpailun voittaja sai kunniakirjan itselleen ja työpaikan kahvihuoneen seinälle. Parhaiten kuitenkin motivoi kilpailu, jonka palkintoa ei etukäteen kerrottu vaan kerrottiin ainoastaan palkinnon rahallinen arvo. Parhaiten kuitenkin motivaatiota saataisiin lisättyä, jos palkintona olisi jokin aineeton palkinto. Aina ei tietenkään voida ylentää, mutta arvostusta ja pientä lisävastuuta voi antaa.

Myyjiä voi ja pitääkin motivoida muillakin tavoin kuin kilpailuilla, koska kilpailuja ei voi olla koko ajan, tai ne menettävät merkityksensä. Yksi tärkeä motivointi- ja koulutustapahtuma on yhteiset myynti- ja koulutuspäivät. Niitä pitää järjestää säännöllisesti ja niistä pitää tiedottaa ajoissa. Tiedottaminen on tärkeää, jotta työntekijät osaavat varata päivän kalenterista ja suunnitella myyntityön aikataulut. Myynti- ja koulutuspäivillä saadaan luotua joukkuehenkeä ja jokainen voi jakaa omia kokemuksia muiden kanssa. Opitaan muilta ja opetetaan muita.

Lisäkoulutusta uusista tuotteista varsinkin kokonaisvaltaisista lämmitysjärjestelmistä, kuten maalämmöstä ja vesi-ilmalämmöstä, tulee toteuttaa yksilön kehittymisen myötä. Kaikki eivät opi uusia asioita yhtä nopeasti kuin toiset, ja saattaa olla jopa parempi, ettei joillekin kouluteta suuria järjestelmiä ollenkaan. Lisäkoulutusta esimerkiksi maalämmöstä ei tule antaa muille kuin niille, jotka ovat osoittaneet hallitsevansa kaikki perustuotteet. Uuden kouluttaminen saattaa pahimmillaan johtaa siihen, että perustuotteiden opiskelu lakkaa, eikä uutta voi oppia jos perusteet eivät ole kunnossa. Parhaassa tapauksessa lisäkoulutus antaa myyjälle kokonaan uuden mahdollisuuden tehdä kauppaa ja kehittyä työssään. Uuden oppiminen ja oppien soveltaminen työssä ovat todella tehokkaita motivaation lisääjiä.

7 POHDINTA

Pohdinnassa käsitellään teorian ja käytännön yhteneväisyyksiä ja eroja sekä sitä miten konkreettisia ohjeita teoria antaa opinnäytetyön empiiristä osaa varten. Pohdinnassa käsitellään myös yleisesti projektin toteuttamista ja sen onnistumista.

7.1 Teorian ja käytännön erot ja yhteneväisyydet

Tutkittu teoria antaa kohtuulliset perustiedot ja edellytykset onnistuneen myyntitiimin perustamisprojektin toteuttamiselle. Teoriat käsittelevät asiaa kuitenkin varsin yleisellä tasolla, eikä esimerkiksi onnistuneen rekrytoinnin toteuttamiseen anneta todellisia ohjeita. Tämä johtuu luultavasti siitä, ettei yhtä ja ainoaa oikeaa käytäntöä ole, vaan jokaisen tulee räätälöidä oma toimintatapansa. Toteutettaessa rekrytointia huomattiin, että oman toimintatavan kehittäminen on pitkä prosessi, eikä kukaan ole synnynnäinen rekrytoija.

Sama eroavaisuus käytännön ja todellisuuden välillä huomattiin johtamisen teorioissa, joissa asioita käsitellään myös monesta näkökulmasta ja annetaan mahdollisuuksia toteuttaa omaa tyyliään. Tämä edellyttää tietysti kokemusta ja oman johtamistyylin kehittämistä. Johtamiseen onkin vaikeaa tehdä listaa asioista, joita tekemällä johtaminen onnistuu varmasti. Tämä siksi, että jokainen johtaja ja jokainen johdettava ovat erilaisia ihmisiä.

Kouluttamisen teoriat antavat hyvät valmiudet toteuttaa onnistunut koulutus vaikkei vankkaa kokemusta kouluttamisesta olisikaan. Kouluttamisen perusrakenne on yksinkertainen ja sen soveltaminen erilaisiin koulutuksiin on kohtuullisen helppoa. Koulutukseen motivoiminen työpaikalla on yleensä helppoa, varsinkin myyntityössä, koska koulutus yleensä antaa edellytykset myynnille tai helpottaa sitä. Sen sijaan myyntiin tähtäävässä koulutuksessa koulutuksen sisältö tulee miettiä tarkkaan, jotta se tukee nimenomaan myyntiä.

Projektitoiminnan teoria vastaa myös monilta osin käytäntöä. Projektin toteuttamisen perusedellytys on huolellinen suunnittelu. Kun suunnitelma tehdään projektitoiminnan teorian ohjeiden mukaisesti, on projektin toteuttaminen helpompaa, kuin samaan aikaan suunnittelun toteutuksen tekeminen.

Yleisesti ottaen teoria antaa perusteet myyntitiimin perustamiselle, mutta varsinkin rekrytointi ja tiimin johtaminen vaativat kokemusta. Kokemuksen myötä toimintaan tulee varmuutta ja vakiintuneita toimintatapoja. Toteutettu projekti antaa hyvät valmiudet jatkaa työtä ja kehittää toimintaa kunhan vain opitaan tehdyistä virheistä.

7.2 Yleinen pohdinta

Opinnäytetyön tekeminen oli haasteellinen prosessi. Minulla ei ollut juuri ollenkaan kokemusta rekrytoinnista eikä muustakaan myyntitiimin ylläpitoon liittyvistä asioista. Lähes kaikki asiat oli opiskeltava teoriassa ja sitten saman tien toteutettava ne käytännössä. Tämä teki projektista mielenkiintoisen toteuttaa ja antoi paljon hyödyllistä oppia. Tukea kaikkiin suuriin päätöksiin sain toki esimieheltäni, mutta pääasiallisesti kommunikoinnin perustuessa puhelinkeskusteluihin, sain tehdä päätöksiä itsenäisesti. Projektin aikana tiimin taloudellista tilannetta seurattiin lähes päivittäin, ja pidettiin huoli siitä, ettei Kajaanin toiminta tuota yritykselle tappiota. Projektin toteuttamisen lähtökohta olikin, että se maksaa itse omat kustannukset. Tämä loi osaltaan aikamoisen lisäpaineen myynnin onnistumiselle.

Ottaen huomioon lähtökohdat, joista liikkeelle lähdettiin, projekti onnistui mielestäni kohtalaisen hyvin. Projektin jälkeiset tapahtumat olivatkin sitten jotain muuta kuin onnistuminen. Virheitä tehtiin monellakin osa-alueella. Osa henkilövalinnoista osoittautui virheellisiksi ja myynnin johtamisessa oli suuria puutteita. Virheiden analysoinnin jälkeen tilanne selkiytyi kokonaisuudessaan koko johtoportaalalle. Tajuttiin missä ajaututtiin sivuraiteille ja mitä tehtiin oikein. Suurin virhe oli kuitenkin luottaa siihen, että kerran kun myynti on saatu rullaamaan, se hoituu automaattisesti siitä eteenpäin. Myynnin eteen kun joudutaan koko ajan tekemään suuri määrä työtä, oli tilanne mikä hyvänsä. Joinakin aikoina kauppaa vain tulee enemmän kuin toisina, mutta siihen ei auta tyydyttyä, vaan silloin kun kaupanteko hidastuu, tulee tehdä töitä entistä enemmän ja luottaa omiin vahvuuksiin ja toimintatapoihin.

Lopulliset seuraukset, raportin kirjoittamishetkestä hieman yli vuosi sitten aloitetulle projektille, olisi voinut olla paremmatkin, kun olisi tehty oikeita asioita. Kaikesta huolimatta tiedän, sekä minun että yrityksen oppineen projektista ja sen seurauksista paljon. Tästä eteenpäin on hyvä jatkaa ja olla tekemättä samoja virheitä uudestaan. Raportin kirjoittamishetkellä maaliskuussa 2010 koko energiansäästö- ja lämpöpumppuala on kokemassa markkinoiden

uudelleen jakoa, joka antaa uusia mahdollisuuksia kovien aikojen ylitse selviävälle yrityksille. Suomen Energiansäästökeskus tulee olemaan yksi näistä.

LÄHTEET

- Aalto, E. & Rubanovitsch, M D. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Libris Oy
- Grönfors, T. 2002. Työstä oppiminen – Action Learning Työssä oppiminen – e-learning. Vantaa: Dark Oy
- Heikkilä, J. 2009a. Kasva, välitä ja valmenna. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Heikkilä, K. 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Heikkilä, T. 2009b. Organisaatorakenteen määrittely.
<http://myy.helia.fi/~heita/jorgan.htm> (Luettu 13.4.2010)
- Honkaniemi, L. Junnila, K. Ollila, J. Poskiparta, H. Rintala-Rasmus, A & Sandberg, J. 2007
 Viisaat Valinnat. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Huopainen, S. Psotila-Sutinen, J. 2006. Onnistu rekrytoinnissa - opas.
http://www2.kotka.fi/rekry/asiakirjat/onnistu_rekrytoinnissa_opas.doc (Luettu 12.4.2010)
- Hypermedian opetus. 2010. Henkilöstön jaksaminen ja sen tukeminen.
<http://hlab.ee.tut.fi/hmopetus/henkiloston-jaksaminen-ja-sen-tukeminen> (Luettu 12.4.2010)
- Hälikkä, A. 1999. Systeminen ote tiimiin.
http://www.kolumbus.fi/innovo.ky/system_ote.html (Luettu 16.3.2010.)
- Järvinen, A. 1996. Henkilöstö voimavarana. Rekrytointi ja kehittäminen. Helsinki: Oy Edita Ab
- Kaiku-työhyvinvointipalvelut. 2007. Hyvinvoiva henkilöstö strategisena voimavarana.
<http://www.valtiokonttori.fi/Public/download.aspx?ID=71582&GUID=%7BDCE6CDA5-93B3-4C94-8757-2A89904D4503%7D> (Luettu 12.4.2010)
- Koivisto, K. 2004. Oikea valinta. Rekrytoinnin menetelmät. Helsinki: Yrityskirjat Oy
- Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2001. Henkilöstöstrategia tukee hyvää työnantajapolitiikkaa.
<http://www.kuntatyonantajat.fi/files/55A0125A2F9B4525A7DB5C9D7743307D>
 (Luettu 12.4.2010)
- Leskelä, J. 2005. Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena.
<http://acta.uta.fi/pdf/951-44-6331-5.pdf> (Luettu 14.4.2010)

- Löow, M. 2002. Onnistunut projekti. Projektijohtamisen ja -suunnittelun käsikirja. Helsinki. WS Bookwell Oy
- Nieminen, T. Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WS Booskwell Oy
- Niitamo, P. 2000. Työhaastattelu. Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla. Helsinki: Oy Edita Ab
- Markkanen, M. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. Juva: WS Bookswell Oy
- Matikainen, J. 2004. Tiimit ja tiiminorganisaatiot.
<http://www.valt.helsinki.fi/blogs/jmatikai/TIIMIT.pdf> (Luettu 13.4.2010)
- Pk-yrityksen riskienhallinta. 2000–2009. Henkilöstö voimavarana.
<http://www.pk-rh.fi/riskilajit/henkiloriskit/henkilosto-voimavarana> (Luettu 4.2.2009)
- Rissanen, T. 2002. Projektilla tulokseen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab
- Sauri, M. 1995. Strategiaa henkilöstön kehittämiseen. Teoksesta Henkilöstön osaaminen ratkaisee. Valtionvarainministeriö. Henkilöstöosasto. Henkilöstön kehittämishanke. Helsinki: Painatuskeskus Oy. 7–34.
- Silferberg, P. 2007. Ideasta projektiksi. Projektityön käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy
- Sädevirta, J. 1994. Henkilöstövoimavarojen strategisen johtamisen teoriaperustojen kehitys. Teoksesta Varila, J. Henkilöstöstrategia ja uusiutuva organisaatio. Helsinki: Painatuskeskus Oy. 29–63.
- TrainSME. a. 2005. Kolutustarpeet.
http://www.merig.org/trainsme/toolkit/toolkit/fi/download/110_2_fi.pdf (Luettu 8.11.2009)

TrainSME. b. 2005. Työntekijöiden kouluttautuminen itsenäisesti.

http://www.merig.org/trainsme/toolkit/toolkit/fi/download/122_fi.pdf (Luettu 8.11.2009)

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

LIITTEIDEN LUETTELO

Liite 1: Rekrytointimenettely

Liite 2: Työnhakuilmoitus

Liite3: Vastausviesti

Liite 4: Lyhyt rekrytointihaastattelu

Liite 5: Rekrytointihaastattelu

Liite 6: Rekrytointimatriisi

Liite 7: Ilmoitus karsiutumisesta

Liite 8: Teoria-1 koulutuspaketti

Liite 9: Teoria-2 koulutuspaketti

Liite 10: Uusi työnhakuilmoitus

REKRYTOINTIMENETTELY

4.11.2008

Tällä rekrytointimenettelyllä on tarkoituksena varmistaa palkattavien henkilöiden pätevyys ja sopivuus tähän tehtävään. Haastattelijan tulee olla perehtynyt koko rekrytointimenettelyyn huolellisesti ja hänen tulee toimia haastattelutilanteessa luontevasti eikä lukea paperista kysymyksiä ja kirjata vastauksia nenä kiinni paperissa. Haastattelu tulee aloittaa rennolla tunnelmalla, jottei hakijalle tule kuulusteltavan olo. Tähän tunnelmaan päästään jutustelemalla aluksi niitä näitä vaikkapa säästä, jos ei muuta keksi. Sitten on kuitenkin siirryttävä käyttämään haastattelurunkoa, jottei haastattelu mene jutusteluksi. Jutustelun ongelmana on, että tällöin jos hakija on hyvä puhumaan hän voi itse mielensä mukaan ohjailla keskustelua niille alueille, joissa hän tuntee olevansa vahvimmillaan. Tällöin ei saada realistista kuvaa haastateltavasta. Eli pysytään asiassa, mutta ei kuulustella.

- Esivalinta hakupapereiden perusteella, jatkoon 3-10 hakijaa/avoin paikka
 - Tässä vaiheessa on tarkoitus karsia hakijajoukkoa pienemmäksi ja saada kokonaiskuva hakijajoukon tasosta. Käydään läpi kaikki tulleet hakemukset ja valitaan niistä mielenkiintoisimmat. (tekee AP+JORY)
- Ensimmäinen haastattelu, jatkoon 1-3 hakijaa/avoin paikka
 - Tässä vaiheessa on tarkoitus perehtyä tarkemmin hakijoihin ja heidän taustoihin sekä työmotivaatioon. (rekrytointihaastattelulomake ja case-tehtävä). **Tarkastetaan suositukset!** Haastattelun jälkeen pisteytetään hakijat valintamatriisin avulla. (tekee AP)
- Toinen haastattelu
 - Varmistetaan hakijan soveltuvuus ja halukkuus tehtävään (tekee JORY) -> valintamatriisi
- Lopullinen valinta
 - Ilmoitetaan hakijoille tulokset (myös niille joita ei valittu). Tehdään aikaisintaan seuraavana päivänä toisesta haastattelusta ja viimeistään kolmen päivän päästä toisesta haastattelusta.

Työlinja, valtakunnallinen palvelu
Työlinja, Porrassalmenkatu 29
50100 MIKKELI
Puh. () 010 194 904

TYÖPAIKKAILMOITUS 15.12.2008 7120320

Tehtävä	Energiansäästöneuvoja
Työnantaja	Suomen Energiansäästökeskus Oy
Yhteystiedot	Ossi Salo, 045-1132676, rekry@sesk.fi
Työ alkaa	01.01.2009 tai sopimuksen mukaan
Kesto	yli 12 kuukautta
Työaika	kokopäiväty?
Viimeinen ha- kupv.	15.12.2008 klo 12.00

Tehtävän kuvaus

Suomen Energiansäästökeskus Oy on energiatehokkuuteen ja energiansäästöön erikoistunut yritys. Tehtävänä on neuvoa ja ohjata ihmisiä energiatehokkuuteen ja tällä tavoin auttaa ihmisiä säästämään rahaa sekä luontoa. Kauttamme on mahdollista saada lähes kaikki nykypäiväiset energiansäästöratkaisut. Etsimme joukkueeseemme mukaan uusia OSAAJIA - Kokopäivätyöhön kuu-kausipalkalle Yrityksen kasvaessa voimakkaasti on työntekijöiden viihtyvyys, motivaatio sekä laadukas työ avainasemassa. Uskomme, että hyvä työyhteisö vetää parhaat tekijät puoleensa ja sinulla on mahdollisuus olla osana menestyvää konseptia. Oma halusi menestyä ja kehittyä määrittelee urapolkusi etenemistahdin.

Meillä Taivas On Alaraja!

Lisätietoa osoitteesta <http://www.energiansaastokeskus.fi> tai rekry@sesk.fi

Lähetä vapaamuotoinen työhakemuksesi osoitteeseen rekry@sesk.fi

Hei!

Olemme vastaanottaneet hakemuksenne energiansäästöneuvojan paikkaa koskien. Käymme tulleet hakemukset läpi mahdollisimman pian ja kutsumme jatsoon valitut henkilöt haastatteluun henkilökohtaisesti.

Ystävällisin terveisin,

--

Toni Savela
Myyntipäällikkö

Suomen Energiansäästökeskus Oy
044 352 1242
toni.savela@energiansaastokeskus.fi
www.energiansaastokeskus.fi



LYHYT REKRYTOINTIHAASTATELU

15/4/2010

Haastattelija: _____

Työnhakija: _____

1. Kerro lyhyesti itsestäsi. (mitä ja miten kertoi)

2. Reaktio, kun kerrottu työnkuva?

3. Miksi juuri sinut tulisi valita tähän tehtävään?



REKRYTOINTIHAASTATTELU

15.4.2010

Haastattelija: Hannu Haastattelija

Työnhakija: Timo Työnhakija

1. Kerro lyhyesti omasta tähänastisesta urakehityksestä.
2. Mitkä ovat tavoitteesi jatkossa uraasi ajatellen?
3. Mitkä ovat nykyisen/entisen työtehtäväsi hyvät ja huonot puolet?
4. Mitkä asiat motivoivat sinua?
5. Mitkä asiat turhauttavat sinua?
6. Mitä vaikeita tilanteita olet kohdannut ja miten olet mielestäsi selvinnyt niistä?
7. Mistä saavutuksestasi voit olla ylpeä?
8. Missä olet mielestäsi epäonnistunut?
9. Miten hoitaisit tätä työtehtävää (toimintatapa)?
10. Miten kehittäisit itseäsi ja omaa ammattitaitoasi?
11. Minkälainen asenne sinulla on yleensä työhön?

REKRYTOINNIN VALINTAMATRIISI

Keskeiset ominaisuudet

	Matti Möttönen	Eija Energianeuvoja	Lasse Laiskottelija
1. Koulutus	1	2	0
2. Työkokemus	0	1	2
3. Asenne	1	2	0
4. Sosiaalisuus	1	0	2
5. Määrätietoisuus	0	2	1
6. Huolellinen työote	2	1	0
7. Muutosvalmius	1	1	0
8. Myyntihenkisyys	2	0	1
Pisteet yhteensä	8	9	6

Ohje:

Kaikkien kriteerien osalta parhaalle annetaan 2, toiseksi parhaalle 1, ja huonoimmalle 0. Jos hakijoiden välille ei saada eroja annetaan kummallekin sama sijoitus. Eniten pisteitä saanut on sijoittunut parhaiten haussa.

Ominaisuuksien määrittely:

1. Sopivin koulutus (yli koulutettu ei välttämättä paras)
2. Tehtävässä hyödynnettävissä oleva kokemus, viimeisin työpaikka
3. Minkäläisellä asenteella haastattelussa, miten hoitaisi tulevia työtehtäviä
4. Sosiaalisuus = erilaisissa, vaihtelevissa tilanteissa (varsinkin asiakastilanteet) sosiaalisesti hyvin toimeentuleva, on tiimityöskentelyvalmiutta sekä tervettä ammatillista ylpeyttä, osaa markkinoida itseään ja työtään
5. Määrätietoinen = itsenäinen ja annettuun tavoitteeseen pyrkivä, myös itsevarma
6. Huolellinen työote = tarkka ja huolellinen - mutta ei kuitenkaan liian pikkutarkka, koska se hidastaa työtempoa ja päätöksentekonopeutta
7. Muutosvalmius, halukkuutta uusiin haasteisiin, mutta ei liikaa, että on myös pitkäjänteisyyttä
8. Miten myi itsensä haastattelutilanteessa, miten myisi tuotteita asiakkaalla

Hei!

Olemme täyttäneen avoimena olleen energiansäästöneuvojan paikan. Valitettavasti tällä kertaa valintamme ei kohdistunut teihin. Tulemme rekrytoimaan kevään aikana lisää ja säilytämme hakemuksenne myöhempää paikkaa varten. Tarvittaessa olemme yhteydessä puhelimitse.

Kiitämme mielenkiinnostanne yritystämme kohtaan ja toivotamme menestyksekkästä työhakua.

Ystävällisin terveisin,

--

Toni Savela
Myyntipäällikkö

Suomen Energiansäästökeskus Oy
044 352 1242
toni.savela@energiansaastokeskus.fi
www.energiansaastokeskus.fi

Teoria-1 koulutuspaketti

SESK
Energiansäästökeskus Oy

Suomen Energiansäästökeskus Oy
Keskustie 8
00500 Helsinki
www.energiansaastokeskus.fi

Suomen Energiansäästökeskus Oy

- Energiansäästöneuvojan koulutus; teoria 1 -

SESK
Energiansäästökeskus Oy

Suomen Energiansäästökeskus Oy
Keskustie 8
00500 Helsinki
www.energiansaastokeskus.fi

Suomen Energiansäästökeskus Oy

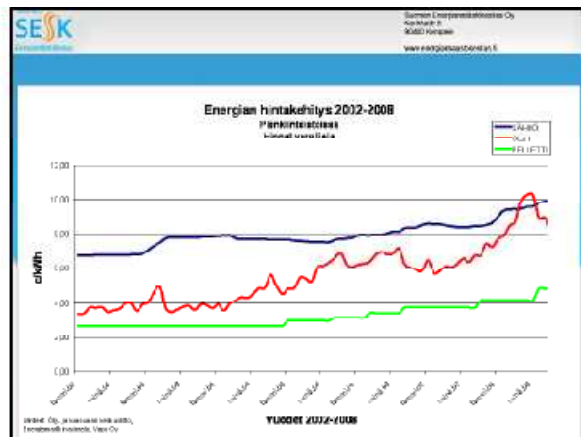
- Mikä se on?

SESK
Energiansäästökeskus Oy

Suomen Energiansäästökeskus Oy
Keskustie 8
00500 Helsinki
www.energiansaastokeskus.fi

Myyjä vs Asiakaspalvelija

- Mitä eroa näillä on?



SESK
Energiansäästökeskus Oy

Suomen Energiansäästökeskus Oy
Keskustie 8
00500 Helsinki
www.energiansaastokeskus.fi

Energiansäästöratkaisuihin nim

Tilojen lämmitykseen:

- Ilmalämpöpumpit
- Maalämpöpumpit
- Ilma-vesilämpöpumpit
- Pellettijärjestelmät

Valaistukseen:

- Energiansäästölamput

Vedenkäyttöön:

- Vettä säästävät suunitit

Pientalon energiankulutus

Käytösveden lämmitys 30 - 35%

Tilojen lämmitys 40 - 60%

Käytösveden lämmitys 10 - 15%

Sähkönkäyttö 20 - 30%

SESK
Energiansäästökeskus Oy

Suomen Energiansäästökeskus Oy
Keskustie 8
00500 Helsinki
www.energiansaastokeskus.fi

Energiansäästölamput

- Kuluttaa energiaa n. 5 kertaa vähemmän kuin hehkulamppu
- Kestää jopa 15 kertaa pidempään kuin hehkulamppu
- Nomaani hehkulamppun näköisiä sekä valoteho hyvä

SESK
Sähköenergia- ja
Kylä- ja Lämpö-
Keskus Oy

Järven Lämpö- ja Kyläkeskus Oy
Keskus
www.jarvenlampi.fi

Elless -vedensäästöpaketti

- Ruotsalainen patentti, alnut laatuun
- Ruotsissa yli 90% markkinaosuus suihku- ja hanamarkkinoista
- Säästää n. 50% vettä, siinä voiipetosaä mihin säästösuutin asennetaan, kookimäärin yli 100€/v
- Illeppu ja vaivaton

SESK
Sähköenergia- ja
Kylä- ja Lämpö-
Keskus Oy

Järven Lämpö- ja Kyläkeskus Oy
Keskus
www.jarvenlampi.fi

Lämmitysjärjestelmät

- Ei vesikiertoiset

SESK
Sähköenergia- ja
Kylä- ja Lämpö-
Keskus Oy

Järven Lämpö- ja Kyläkeskus Oy
Keskus
www.jarvenlampi.fi

Kattolämmitys

Ikkunalämmitys

Patterilämmitys

Lattialämmitys

Nämä kaikki lämmitysmuodot tuotetaan sähköllä

SESK
Sähköenergia- ja
Kylä- ja Lämpö-
Keskus Oy

Järven Lämpö- ja Kyläkeskus Oy
Keskus
www.jarvenlampi.fi

Lämmitysjärjestelmät

- Vesikiertoiset

SESK
Sähköenergia- ja
Kylä- ja Lämpö-
Keskus Oy

Järven Lämpö- ja Kyläkeskus Oy
Keskus
www.jarvenlampi.fi

Öljylämmitys:

- Hyötysuhde 0,75 – 0,9
- 1 litra ≈ 7,5kW – 9kW
- Tulevaisuudessa kielletään?
- Suuret päästöt

Ratkaisuina:

- ILP, ilma-vesi LP, poltetti, maalämpö

SESK
Sähköenergia- ja
Kylä- ja Lämpö-
Keskus Oy

Järven Lämpö- ja Kyläkeskus Oy
Keskus
www.jarvenlampi.fi

Sähkölämmitys:

- Hyötysuhde 1
- Vaihturi, mutta kallis


Ratkaisuina:

- ILP, ilma-vesi LP, pelletti, maalämpö

SEJK
Suomen Energiateollisuus Oy
Keskusto E
00400 Helsinki
www.energiatieto.fi

Kaukolämpö:

Edullinen
Sitova
- Huoleton, ei tarvi varaajia
Hintakehitys??




Ratkaisuina:
- Il P -> viilennys ja asuimukavuudet

SEJK
Suomen Energiateollisuus Oy
Keskusto E
00400 Helsinki
www.energiatieto.fi

Puulämmitys:

Edullinen
Työtä vaativa

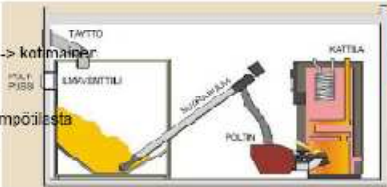


Ratkaisuina:
- ILP -> viilennystä, asuimukavuutta
- Ima-vesil P, pelletit, maalämpö -> helppoutta

SEJK
Suomen Energiateollisuus Oy
Keskusto E
00400 Helsinki
www.energiatieto.fi

Pellettilämmitys:

- Edullinen
- Vakaa hintakehitys -> kotimainen
- Turvallinen
- Riippumaton ulkolämpöilästä
- Ei ihen vaivettomin



Ratkaisuina:
- ILP, ima-vesiLP, maalämpö -> helppoutta

SEJK
Suomen Energiateollisuus Oy
Keskusto E
00400 Helsinki
www.energiatieto.fi

Maalämpö:

- Edullinen, ilmaista energiaa maasta tai vesistöstä
- Huoleton
- Hyötysuhde jopa yli 50
- 1kW ≈ 3kW



Ratkaisuina:
- ILP -> asuimukavuutta

SEJK
Suomen Energiateollisuus Oy
Keskusto E
00400 Helsinki
www.energiatieto.fi

Ilmalämmitys:

- Lämpö puhalletaan taloon
- Tasainen lämpö
- Saadaan osa lämmöstä talteen
- Jotkin laitteet kovaäänisiä
- PoistoilmalP:lla poistoilmalla lämmintä vettä



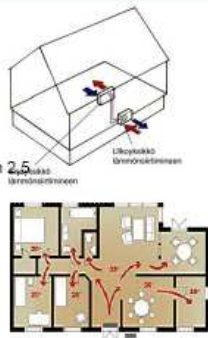
Ratkaisuina:
- ILP

SEJK
Suomen Energiateollisuus Oy
Keskusto E
00400 Helsinki
www.energiatieto.fi

Ilmalämpöpumput

Ilmalämpöpumppu:

- Säästää lämmityskustannuksissa n. 45%
- Hyötysuhteet (COP) jopa yli 5, keskimäärin 2,5
eli 1kW = 5kW lämpöä, keskimäärin 2,5kW
- Tasoittaa talon lämmön
- Puhdistaa sisäilman
- Jäähdyttää kesäheiteitä



Ulkoyksikkö lämmityskäyttöön

Asennus:

- Sijoitetaan mahdollisimman avaraan tilaan talosta
- Mahdollisimman lähelle tosiaan, jotta putken vedot on kohtuulliset
- Huomioitava kondenssivesiletkun vaatima 1cm/m lasku
- Sähkönsyöttö omalta 10A suiakkeelta
- SESK:n perusasennus 5m putkukseen asti
- Laitteen yläreunaan 10cm imutilaa, eli laitteen alareunasta kattoon ≈ 40cm
- Ulkoyksikkö n. 1m päähän maasta, jos mahdollista, vähintään 0,5m



Mihin ILP sijoitettaisiin?






Teoria-2 koulutuspaketti

Suomen
SESK
Energiansäästökeskus

**- Suomen Energiansäästökeskus,
teoria 2 -**

...ja SÄÄSTÄT luontoa!!

Suomen
SESK
Energiansäästökeskus

**Lämmitysjärjestelmä
-vesikierto**

- Lattiavesikierto
- Patterikierto

...ja SÄÄSTÄT luontoa!!

Suomen
SESK
Energiansäästökeskus

**Lämmitysjärjestelmä
-lämpötilat**

- Lattiavesikierto, lämpötilat 30°C-35°C
- Patterikierto, lämpötilat 50°C-55°C
- Käyttövesi, lämpötilat min. 47°C
(legionella bakteerit kuolevat kun vesi jatkuvasti yli 47°C)

...ja SÄÄSTÄT luontoa!!

Suomen
SESK
Energiansäästökeskus

Lämmitysteho

Tehon tarve riippuu talon eristyksestä, tilavuuksista yms. Kuitenkin pumpun tehomitoitukseen käytetään vanhoja, esim. 5v ajalta kulutushistoria.

Uudisrakennuksissa joko rakennusluvan yhteydessä tehty energiatodistus tms. tai käytössä olevasta taulukosta (ks. liite)

...ja SÄÄSTÄT luontoa!!

Suomen
SESK
Energiansäästökeskus

Harjoitus 1

Kohde 1:	Kohde 2:
- Uudisrakennus, 1krs	- Saneerausrakennus, 1krs
- 140m ²	- Rakennusvuosi 1980
- 5 asukasta	- 185m ²
- Lattiavesikierto	- 4 asukasta
- Talossa LTO, leivinuuni	- Patterivesikierto, öljyllä
- Sijainti Oulu	- Käyttövesi 180m ³
	- Öljyn kulutus 3500l/v
	- Sijainti Kemi

...ja SÄÄSTÄT luontoa!!

Suomen
SESK
Energiansäästökeskus

**Lämpöpumput
-maalämpö**

11-sarja:

- 1140
 - Lämmitysteho 6kW-17kW
 - Ilman sis.rak käyttövesivaraajaa
- 1150
 - Kierrosnohjaus (inverter)
 - Tehoalue 4kW-16kW
 - Ei sis.rak käyttövesivaraajaa



...ja SÄÄSTÄT luontoa!!

Suomen
SESK
Energiamarkkinakeskus

Lämpöpumput 12-sarja: -maalämpö

- 1217
 - Lämmitysteho 8kW-12kW
 - Sis.rak käyttövesivaraaja (160l)
 - Uudisrakennuksiin
- 1240
 - Lämmitysteho 8kW-12kW
 - Sis.rak käyttövesivaraaja (160l)
 - Saneerauskohteisiin
- 1250
 - Kierroskuohjattu (inverter)
 - Lämmitysteho 4kW-16kW
 - Sis.rak käyttövesivaraaja (160l)



...ja SÄÄSTÄT luontoa!!

Suomen
SESK
Energiamarkkinakeskus

Lämpöpumput -maalämpö

- 1330
 - Lämmitysteho 22kW-60kW
 - Isot kiinteistöt, esim. rivitalot ja hallit
 - Tehoja max. 540kW (9x60kW)



...ja SÄÄSTÄT luontoa!!

Suomen
SESK
Energiamarkkinakeskus

Lämpöpumput -ilmavesi

- F2025
 - Lämmitysteho 6kW-14kW
 - Alin käyttölämpötila -20°C
 - Voidaan kätevästi asentaa seinä- tai kattoasennukseen
 - Vaikka vesi kiertää ulkona, ei Pohjoismaissa yhtään jäätymistapausta
 - Voidaan tarvittaessa asentaa glykoli-sarja, joka estää jäätyksen
 - Asennettaessa oma sadevesiviemäriohjaus (20litraa/vrk)



...ja SÄÄSTÄT luontoa!!

Suomen
SESK
Energiamarkkinakeskus

Sähkökattilat

- VVM 300
 - Vesitilavuus 155 litraa
 - Toimii erityisesti F2025:n kanssa
 - Täydellinen venttiilistö, kiertovesipumput yms.
 - Sis.rak kello, joka mahdollistaa esim. yöpudotuksen



...ja SÄÄSTÄT luontoa!!

Suomen
SESK
Energiamarkkinakeskus

Lämpöpumput -poistoilma

- 410P
 - Vaihtaa ilman, ottaa lämmön talteen sekä lämmittelee talon
 - Soveltuu 80m²-150m²
 - Koneellisesti tulo- ja poistoilma
- 310P
 - Soveltuu parhaiten taloihin, joissa koneellinen poisto
 - Koneellisesti poistoilma



...ja SÄÄSTÄT luontoa!!

Suomen
SESK
Energiamarkkinakeskus

Lämpöpumput -poistoilma

- Nibe VARI
 - Saneerauslaite, joka käy vanhoihin ilmalämmityksiin
 - Kytetään 310P:n kanssa, tuloilmayksikössä lämpöpatteri, joka ohjataan huoneeseen
 - Varustettu ulkolämpötilaohjatulla automatiikalla



...ja SÄÄSTÄT luontoa!!

Harjoitus 2
-Mitkä pumput näihin?

Kohde 1:

- Uudisrakennus, 1krs
- 140m²
- 5 asukasta
- Lattiavesikierto
- Talossa LTO, leivinuuni
- Sijainti Oulu

Kohde 2:

- Saneerausrakennus, 1krs
- Rakennusvuosi 1980
- 185m²
- 4 asukasta
- Patterivesikierto, öljyllä
- Käyttövesi 180m³
- Öljyn kulutus 3500l/v
- Sijainti Kemi

...ja SÄÄSTÄT luontoa!!

Harjoitus 3
-NIBE ohjelman käyttö

Laske em. kohteet NIBE-ohjelmalla

...ja SÄÄSTÄT luontoa!!

Asennuksen suunnittelu

- Maapiiri vai porakaivo?

=> Jos maaperä on savea sekä iso, suositellaan keruupiiriä maahan

=> Muuten porakaivo on varmempi

=> Jos kohde on hiekkaharju tms. sinne ei sovellu maalämpö

...ja SÄÄSTÄT luontoa!!

Asennuksen suunnittelu
-mitoitus

Karkeasti voidaan arvioida seuraavasti:

- Porakaivo, aktiivinen syvyys, m = talon neliöt
- Keruupiiri = talon neliöt * 2 * 2

HUOM! Tarkemmat laskelmat aina NIBE-laskurilla!

- Jos kaivoja useampia, etäisyys toisistaan min. 15m, max syvyys 200m
- Keruupiiri asennetaan n. 1m syvyyteen, kiepit 1,5m toisistaan. Max pituus 400m

...ja SÄÄSTÄT luontoa!!

Asennuksen suunnittelu
-mitoitus

Tontin mitoitus:

Lenkin pituus * 1,5m = vaadittava tontin pinta-ala

Esim.

Keruupiirin mitta on 600m, joka jaetaan kahteen 300m lenkkiin

- 600m * 1,5m = 900m²

...ja SÄÄSTÄT luontoa!!

Asennuksen suunnittelu

- Aina tila, jossa lämmintä, mielellään tekninen tila.
- SY:n oikealla puolella min. 60cm, edessä 80cm, vasemmalla niin paljon kuin mahdollista, ylhäällä min 30cm
- Ulkona putket eristetään min. 2m sokkelista ulospäin, mutta jos kulkevat vierekkäin siitä eteenpäin, kannattaa paluuputki eristää

...ja SÄÄSTÄT luontoa!!

Suomen
SESK
Energiansäästökeskus

Pumpun suunnittelu -mitoitus

- Pumput mitoitetaan joko täys- tai osatehomitoitukseen
- Täystehomitoitus tarkoittaa että pumpulla katetaan koko 100% tehontarpeesta
- Osatehomitoitus tarkoittaa että pumpulla katetaan 68%-80% tehontarpeesta
- Asiakas päättää, kumman valitsee => täystehomitoituksena energiakustannukset ovat matalimmat, mutta investointi huomattavasti suurempi
- Mitä käytännön eroa näillä on?

...ja SÄÄSTÄT luontoa!!

Suomen
SESK
Energiansäästökeskus

Pumpun suunnittelu -hinnoittelu

- Maalämpöpumpun asennus koostuu kolmesta eri asiasta
- LVI
- Sähkö
- Keruupiiri (kallio tai maa)
- LVI- ja sähkötyöt 2000€
- Poraus 75€/m, pinta → sisältää putken+liitkut
- Poraus 31€/m, kallio → sisältää putken+liitkut
- Maakeruupiiri, putki+liitku+asennus 3,5€/m
- Kaivinkone työtuntien mukaan (yleensä n. 60€/h ja n. 8h)
- LP:n täyttöryhmä (12kW asti) 150€, myydään AINA

...ja SÄÄSTÄT luontoa!!

Suomen
SESK
Energiansäästökeskus

Pumpun suunnittelu -hinnoittelu

Mikäli tehdään kirjallisia tarjouksia, kannattaa mainita mm. seuraavat asiat:

- Säästölaskelmat perustuu annettuihin kulutustietoihin
- Tarjous sisältää 1kpl käyttöönotto-opastuksia
- Muut työt 55€/h
- Maininta porauksesta, että porauksen mitta on aktiivisen kaivon mitta, eli mahdollisesti tulee syvempi reikä, n. 5-10m
- Tarjouksen voimassaoloaika

...ja SÄÄSTÄT luontoa!!

Suomen
SESK
Energiansäästökeskus

Harjoitus 4 -Tarjouksen tekeminen

Laske hinnat molempiin kohteisiin

...ja SÄÄSTÄT luontoa!!

Suomen
SESK
Energiansäästökeskus

Lämpöpumput -ilmavesi

<p>Mitsubishi EcoDan</p> <ul style="list-style-type: none"> Talon lämmitysjärjestelmäksi Sisältää sisäyksikön jossa lämminvesivaraaja 185l Sisältää kiertovesipumpun ja kaiken muun tarpeellisen Voidaan myöskin kytkeä esim. öljyn kanssa rinnalle Lämmönvaihdin sisällä, joten ulkona kiertää vain kylmäaine Toimivuus -25°C Mitoitus 9kW:n mukaan! 	<p>NIBE Fighter 2025</p> <ul style="list-style-type: none"> Lämmitysjärjestelmän rinnalle Voidaan liittää yhteen esim. VVM300:n kanssa, jolloin saadaan lämmitysjärjestelmä Lämmönvaihdin ulkona, joten vesi kiertää ulkona Toimii -20°C Kätevä jos halutaan säilyttää nykyinen järjestelmä, esim. puulämmitys tms.
---	---

...ja SÄÄSTÄT luontoa!!

Suomen
SESK
Energiansäästökeskus

Pumpun suunnittelu -asennus

- Mitsubishin sisäyksikölle varattava riittävä korkeus, n. 2m
- Huomioitava sulatusveden poisto! Esim. oma viemäripoisto, vettä tulee n. 20litraa/vrk
- Ulkoyksikön edessä min. 3m tilaa, seinään min. 35cm
- Kylmäaineputket erittäin paksua, eli tiukkoja mutkia ei voi tehdä
- Ei tarvitse huomioida kondenssiveden laskua

...ja SÄÄSTÄT luontoa!!

Suomen
SESK
Energiansäätökeskus

Lämpöpumput -poistoilma

- Yleisin malli OKT:n on 410P, koska sillä voidaan vaikuttaa myös koneellisesti tuloilmaan
- 310P saneerauskohteisiin, missä ainoastaan koneellinen poisto
- Saavutetaan isoja säästöjä käyttöveden lämmityksessä
- Asennetaan IV-kanavistoon sekä lämmitysjärjestelmään
- Ei sovellu jäähdytyskäyttöön
- Poistoilmaventtiiliä ei kannata asentaa tulisijan yläpuolelle, koska poistoilma nousee liian kuumaksi eikä pumppu pysty hyödyntämään sitä, parempi on laittaa tuloilma tulisijan yläpuolelle, jolla lämpö leviää paremmin

...ja SÄÄSTÄT luontoa!!

Suomen
SESK
Energiansäätökeskus

Lämpöpumput -poistoilma

- Toimii erinomaisesti esim. ILP:n kanssa
- Soveltuu 80m²-150m² taloihin
- Jos isompi talo, nousee minimi ilmanvaihtomääräykset liian suuriksi pumpun tehoon nähden
- Säästää n. 4000-7000kWh/v, riippuen paljon käyttöveden määrästä

...ja SÄÄSTÄT luontoa!!

Työlinja, valtakunnallinen palvelu
Työlinja, Porrassalmenkatu 29
50100 MIKKELI
Puh. () 010 194 904

7225887

TYÖPAIKKAILMOITUS 09.02.2009 7225887

Tehtävä	Energiansäästöneuvoja
Työnantaja	Suomen Energiansäästökeskus Oy
Yhteystiedot	Toni Savela 044 352 1242 toni.savela@sesk.fi www.sesk.fi
Osoite	Kehräämöntie 7 87400 KAJAANI
Työ alkaa	01.03.2009 tai sopimuksen mukaan
Kesto	yli 12 kuukautta vakituinen työsuhde
Työaika	kokopäivätyö
Palkka	kiinteä kuukausipalkkaus
Viimeinen hakuv.	22.02.2009 klo 18.00

hakem.lähetetäänSuomen Energiansäästökeskus Oy Teknologiapuisto PL 107 87400 Kajaani

Tehtävän kuvaus

Suomen Energiansäästökeskus Oy on energiatehokkuuteen ja energiansäästöön erikoistunut yritys. Tehtävänä on neuvoa ja ohjata ihmisiä energiatehokkuuteen ja tällä tavoin auttaa ihmisiä säästämään rahaa sekä luontoa. Kauttamme on mahdollista saada lähes kaikki nykypäiväiset energiansäästöratkaisut. Haemme nyt kasvavaan joukkoomme uutta energiansäästöneuvojaa. Työtehtävät sisältävät asiakastapaamisia sekä energiansäästöratkaisuidemme myyntiä.

Odotamme sinulta:

- reipasta työtettä
- oma-aloitteisuutta
- huolellisuutta
- mahdollisuutta käyttää omaa autoa
- aikaisempi myyntikokemus katsotaan eduksi

Tarjoamme sinulle:

- haasteellista ja kehittyvän työympäristön
- kannustavan palkkauksen
- mahdollisuuden kehittää myyntitaitoja
- koulutuksen työtehtäviin
- mahdollisuuden vaikuttaa omaan työaikaan

Lähetä hakemuksesi sähköpostilla tai postilla yllä mainittuihin osoitteisiin.